

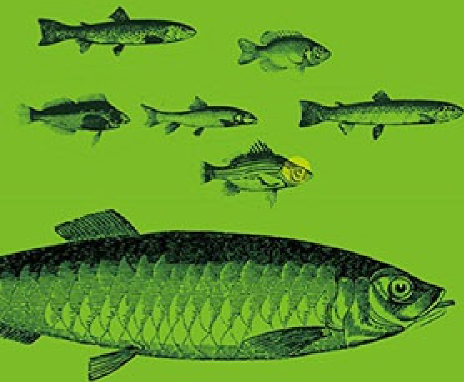
注意力经济

如何把大众的注意力变成生意

[美] 吴修铭 (Tim Wu)_ 著　　李梁 _ 译

The Attention Merchants

The Epic Scramble to Get Inside Our Heads



中文版未上市，英文版已获多家中文媒体推荐

这是一部商业模式史，一部大众传媒史，一部营销进化史

– 人们的眼睛注意哪里，哪里就会商业繁盛 –

吴修铭的《注意力经济》是一部史诗。它讲的不是战争与和平，也不是生存与发展，而是人类进入现代社会才有的一个新事业：注意力的收割和转卖。我从这本书中，学到了很多新东西。

—— 万维钢

中信出版集团

版权信息

书名:注意力经济：如何把大众的注意力变成生意

作者:[美]吴修铭

译者:李梁

ISBN:9787508681948

中信出版集团制作发行

推荐序　注意力的争夺和保卫

吴修铭的《注意力经济》是一部史诗。它讲的不是战争与和平，也不是生存与发展，而是人类进入现代社会才有的一个新事业：注意力的收割和转卖。读这本书之前，我也大概知道书里要讲些什么。可是读完之后，我还是获得了一种社会地位上升了的感觉。

这大概是因为我现在更加珍惜自己的注意力，也更加……同情那些随意挥霍注意力的人了。

注意力本来不是什么稀有的东西。每个人只要是清醒着的，时刻都在产生和花费注意力。你的注意力不用在读书就用在娱乐，不用在社交就用在思考，随时产生随时花掉，既不能关闭，也不能攒起来。本来如何使用注意力完全是个人自己的事儿，但是自从有了大众传媒以后，就有商家意识到，你的注意力是他的资源。

这当然是因为广告。据吴修铭书中的描述，世界第一份面向普通大众的报纸——1833年创办的《纽约太阳报》——就刊登了广告，而且这份报纸还是靠广告商赞助维持低售价运营的。《纽约太阳报》之前的报纸都定位在高端市场，每期定价6美分；而《纽约太阳报》的定价只要1美分。是广告商，而不是读者，在养活这份报纸。

这是前所未有的生意模式。以前的生意都是商家和消费者两方的事儿，而传媒业，则是媒体、大众和广告商三方的事儿。大众有时候搞不清自己的位置，以为自己像传统的消费者一样是“上帝”，殊不知真正的上帝是广告商。如果媒体是个牧羊人，大众可不是花钱买羊肉吃的人，广告商才是媒体的顾客——大众的真实地位，其实是羊。这是我读此书的一个突出感受。

作为商人，媒体真正贩卖的不是内容，而是大众的注意力，所以媒体是“注意力商人”。一部大众传媒的发展史，就是媒体、广告商和大众的博弈史。不过大众在这场博弈中并非永远都是输家，其实还曾经占过上风。纵观吴修铭这本书，我们看到技术进步是左右这个三方博弈最重要的力量。每一次或大或小的技术进步，都可能导致博弈格局发生改变。

报纸时代的赢家是广告商。广告商几乎完全养活了报纸业，报纸为了吸引读者的注意力，不得不搞很多低俗内容。反倒是广告商的手段迅速升级，什么“需求工程学”“品牌效应”“靶向广告”，这些套路几乎一百年前就有了。而大众看报纸既然没花多少钱，也就没有多大发言权。事实上，大众被廉价而又精彩的内容吸引，根本就想不起来抗议。

广播、电视和互联网这三个技术刚刚兴起的时候，赢家都是大众。人们曾经身着正装、聚集在礼堂里听广播，曾经一家人关了灯围坐在一起看电视，曾经只有少数计算机极客才能上网聊天。广告商对新媒体的反应总是有点滞后，新媒体本身也搞不清楚到底怎么做才能盈利，结果就是一开始的节目几乎都是公益性质的。你只要购买一台终端设备——收音机、电视机和能上网的电脑——就可以免费收听收看节目，接收信息。而那时候的节目还都很高雅，再加上终端设备也挺贵，新媒体简直是上层社会的东西。

不过广告商很快就跟进了。有了广告商赞助，媒体的内容制作水准会大大提高——当然提高的方向是更贴近大众趣味。一个广播剧能让一家人每到晚上7点就聚在一起等着收听，就好像是个宗教仪式；一个现场直播的电视真人秀节目能万人空巷。

媒体的重要性越来越大，三方的博弈也越来越激烈。咱们就拿电视来说，广告商一旦介入，电视台和观众都非常被动。最早的电视广告模式是一个产品“赞助”一个节目，比如骆驼牌香烟的“骆驼新闻”，节目完全被广告商主导，谈不上什么客观公正和欣赏品位。

但是美国电视业的激烈竞争和快速创新使得电视台慢慢拿回了主动权。哥伦比亚广播公司搞了自己独立的新闻和综艺节目，把广告模式从一个产品赞助一个节目改为我们今天这样，一个节目中插播多个产品的广告。这样一来广告收入越来越高，节目也越来越精彩。只是大众毫无发言权，现在必须忍受更多的广告了。

然而一个戏剧性的小发明改善了电视观众的地位——遥控器！有了遥控器，我可以一到广告时间就随便换台，再不行还可以让电视静音。这是大众对大众传媒反击的第一枪。人们慢慢意识到电视业已经太过商业化了，对它充满反感情绪，最后逼得电视台也不得不搞一些严肃节目。等到可以容纳多个频道的有线电视出现，各种专业电视台就百花齐放了。

互联网时代的三方博弈可能更有意思，网站——也就是此时的媒体，或者叫“内容提供商”——始终没有找到很好的盈利模式，上网这个动作似乎更“主动”，大众一直享有很高的主导权。目前三方达到的最佳平衡点是“只给用户看他想看的广告”，也就是通过智能算法，让广告和用户浏览的内容相关。这样一来，广告的投放更有针对性，用户也不会特别反感看到广告。这个时代做得最好的注意力商人，是谷歌（Google）这样的搜索引擎和脸谱网（Facebook）这样的社交网络，它们都特别擅长精确地投放广告。

但是这个平衡不会维持很久。吴修铭注意到，随着盈利压力越来越大，注意力商人也越来越不择手段。“精确广告”正在向泛滥广告过渡，媒体正在使用各种行为设计学技术争夺更多注意力，甚至让用户上瘾。

吴修铭是哥伦比亚大学的法学院教授，调研能力和写作水平都是一流，而且风格很大气。之前我曾经读过他的一本讲美国电信史的书，印象深刻。从这本《注意力经济》中，我更是学到了很多新东西。注意力商人的有些手段简直让人拍案叫绝，比如怎么才能让用户对“品牌”这么一个纯粹被广告商生造出来的东西忠诚？为什么这个时代需要“明星”，

而不是“艺术家”？像Instagram这种靠贴自拍照片吸引粉丝、看似非常愚蠢的“社交”应用，为什么大受欢迎？

有志于成为注意力商人的读者显然可以从中获得很多启发。可是作为大众传媒的受众，我们这些普通读者看这本书，大概会有触目惊心的感觉。

中国有句话叫“被人卖了还帮人数钱”，吴修铭作为美籍华裔大概没听过这句话，不过他给了个类似的说法——租人家房子，还自己动手给人家装修。

当然咱们得明确，并不是只要你花了注意力，就是上了注意力商人的道。读一本书、去电影院看一部电影，在家里不受广告打扰的情况下追一部电视剧，你花了注意力，收获知识和娱乐，一点问题没有。

有问题的是媒体引导你，让你把注意力花在你原本不想花的地方。收看电视广告是最明显的例子，但还有很多情况是我们意识不到的。比如说，每天花很多时间用手机应用刷朋友圈，发自拍照片，你完全可以一分钱都不用花，只花时间，这件事是我们真的想要的吗？

不是。这不仅仅是浪费时间的事。看电影、电视剧也可以视为“浪费时间”，但你至少收获了娱乐。而刷朋友圈，并不能收获娱乐。社交网络的工作原理是迎合人的自恋心理。人们在朋友圈发的动态并不是自己真实的“真实”，而是用“真实”误导，是增强了的自我。脸谱网上的状态永远都是高兴的事儿，什么成功毕业、浪漫的婚礼、新生命的诞生之类——幸福的家庭在脸谱网上都是相似的，不幸的家庭在线下各有各的不幸。

那么就有研究表明，花一两个小时刷一遍朋友圈之后，人们收获的不是娱乐和放松，也不是温暖的亲友之情，而是时间的浪费和随之产生的失落感，甚至还可能产生抑郁的情绪。

但是注意力商人有办法让你刷朋友圈上瘾。所以花费注意力并不可怕，可怕的问题是你到底是自己注意力的主人，还是媒体养的羊。

这本书讲的基本都是美国的事儿。看前面部分，我感觉中国的对应媒体真是落后美国太多了。但是读到互联网这里，我就感觉现在中国和美国并无区别，甚至中国可能还稍微领先。中国互联网的注意力商人们正在变本加厉地争夺你的注意力。

但是现在也有一股反击力量是过去所没有的，这就是直接由用户付费、没有广告的媒体。美国有HBO和奈飞（Netflix）等收费电视台及视频网站，中国有的就更多了。收费是不一样的逻辑，用户终于成了媒体的衣食父母，掌握了真正的主动权。

吴修铭严谨记述了过去，但是没有畅想未来。可能一切重大都是由技术进步推动的，而我们的确不知道未来会有什么新技术出来再次颠覆三方的博弈格局。高速网上视频服务正在打击电视台。如果大众对媒体收割注意力的行为足够敏感，收费就是大势所趋。但广告商不会闲着，注意力商人的逻辑也会继续存在。所以这是一个有些人当顾客，有些人当羊的时代。而且正如真实的羊一样，羊们活得并非总是不快乐。

我看在中国，除了技术进步之外，还有一个社会发展的因素也在影响注意力商人。随着大众传媒的主要受众越来越年轻化，可能“收割注意力，再卖给广告商”这个做法会长期有效，甚至在一段时间内越来越有效。那么注意力的收割和反收割，就是我们欣赏未来变化的一个长期有用的视角。

万维钢

科学作家，“得到”App《精英日课》付费专栏作者

前言　一笔非同寻常的交易

2011年，位于加利福尼亚中部的双子河学区陷入了艰难的处境。这个从来就未曾富裕过的地区在21世纪初遭受了房地产市场危机以及州政府自身财政危机带来的双重打击。2010年前后，当地学校不仅减少了课外活动，甚至连供暖等基本条件都无法保证。在一个寒冷的冬日里，一位学生在社交网络上分享了一张教室温度计的照片，温度读数只有6.6摄氏度。

在这个举步维艰的时刻，一家名叫“教育基金合伙人”（Education Funding Partners，以下简称EFP）的公司找到了双子河学区教育委员会。EFP提出一种令人难以拒绝的新方法来帮助学区解决资金难题，它称之为“借商业之力转变公共教育”。这家公司承诺以中间人的身份为学区每年带来高达50万美元的私人资金。EFP还强调，自己完全免费提供服务。这家公司在推销这笔交易时解释说：“EFP的收入完全来自企业捐赠的资金，因此实质上是免费向学区提供服务。”

教育委员会实际上什么都不用做就能得到这笔从天而降的资金，但是只需明白一点——学校已经拥有的资产能带来丰厚无比的利润，远远超过了糕点义卖带来的蝇头小利。简而言之，这种资产就是学生，义务教育的存在使他们成了被动受众。如果学校可以为了教育来抓住学生的注意力，为什么不能为了改善教育体验而出售其中的一点点注意力呢？具体来说，EFP提议双子河学区允许公司在校园内投放广告。此外，EFP还表示，自己会整合来自双子河学区和美国各地的学生，从而吸引实力更强、资金更为雄厚的全球《财富》500强品牌。

如果EFP向学区承诺的免费资金令人难以拒绝，那么向广告公司提

出的建议同样具有巨大的诱惑力。它承诺："打开校园的大门，在学校的环境中真正接触受众，与之深入互动。"长久以来，广告商一直觊觎直接进入青少年市场的机会，因为这个群体往往可塑性强、易于影响。从小就与可口可乐或麦当劳建立起某种温馨的联系能带来持续一生的回报，或者，用行话来说，这叫作"引导购买决策、建立品牌意识"。实质上，这就是EFP为客户提供的服务，"一种拓展K12市场前所未有的机制"——抓住塑造未来消费者的机会。没多久，双子河学区教育委员会的态度豁然开朗。

委员会发言人表示："我们需要富有创新性地运用自己的资源，了解如何利用它带来更多的收入。"在美国的其他地区，校园可能会大开校门、迎接商业广告的现象激发了公众的讨论，然而双子河却不是这样。相反，当地教育管理机构认为达成这笔交易义不容辞，因此在2012年签署了协议。首席商务专员认为，"在如今充满挑战的经济环境下，学生仰仗我们去想方设法、前所未有地将我们的资源物尽其用"。EFP就自身的责任而言，承诺传达的所有信息都"具有责任感"并且"富有教育意义"。就是这样，学校的大门彻底敞开了，商业广告畅通无阻。

在美国，许多学区已经开始出售面向学生群体推广商业的机会并将此作为一种基本收入来源。这些学区大多位于贫穷或中产阶层聚居的地区，双子河只是其中之一。一些学校开始在学生的更衣柜和走廊地板上张贴广告。佛罗里达州的某个教育委员会一纸合约就同意将麦当劳的标识印在学生的成绩报告单上（如果你的成绩好，就能免费领一份欢乐套餐）。近年来，许多学校在走廊中安装了大屏幕电视，在发布学校公告的同时插播广告。某家广告屏供应商打出的口号是"让你的学校走进数字时代，人人都能从中获益"。

在商业广告走进公立学校这件事中最令人震惊的也许就是，这对于那些身在其中的人来说，他们似乎没有任何顾虑，这种行为完全符合逻辑。这种交易看似双赢，让人感觉拒绝随之而来的金钱是种不负责任的

行为。然而，事情并非总是如此。曾几何时，无论是出于传统还是技术局限，生活的许多方面——家庭、学校以及两者之间的社会互动——都是免受广告与商业侵袭的神圣禁地。然而，在过去的一个世纪中，我们逐渐开始接受一种非常不同的存在，几乎生活中的每一处都最大限度地受到了商业开发。作为成人，我们几乎再也无法杜门谢客，身边总是有某种带有屏幕的设备，我们时时都会成为招徕和兜售的对象。从这个角度来看，教育管理机构仅仅是为学生们上了现实的一课，毕竟这只是让他们去接触成人面对的常态。但是这种常态从何而来？而且，这种常态是否正常？

这本书将阐释什么造成了今天的现状。“注意力商人”使百年以前几乎尚未成形的行业令人瞩目地拔地而起，造就了如今的情形。注意力行业有多重存在形式，从出现之时起，就不断地寻求、占有我们越来越多的清醒时刻，不过它们总是能以为我们提供新的便利和消遣作为交换，从而达成了改变我们生活的一笔大买卖。在这个过程中，无论作为社会还是个人，我们都已经接受了这种人生经历，以人类历史上前所未有的方式去思考生活的所有维度，包括经济、政治、社交以及任何你可以想象到的维度。单独来看，每笔交易都看似双赢，但整体上却能对我们的生活方式带来更加令人捉摸不透但无比深远的影响。

究竟谁是注意力商人？作为一个行业，它们相对来说还属于新生事物。它们的起源可以追溯到19世纪。当时，第一份完全依靠广告维持运营的报纸在纽约诞生，而一种令人眼花缭乱的新型商业艺术出现在巴黎，第一次牢牢地吸引了街边路人的眼球。但是直到20世纪初人们才完全认识到这种商业模式的全部潜力以及借此能将注意力转化成为收入。然而，发现大众注意力所蕴含力量的并不是商业机构，而是英国战争宣传机构。宣传活动在两次世界大战中的灾难性影响让政府随后运用此类方法进行宣传的行为变得声名狼藉，至少在西方世界来说的确如此。然而，工业领域注意到了被动注意力的潜力，因此从那时起将其作为一种宝贵的资源，并且加大了在这一领域中的投入。

如果注意力商人曾经是原始的单人作坊，那么如今这种“收割”人类注意力并转售给广告商的行业在我们的经济中已经占据了重要的地位。我将注意力比喻为可以收割的庄稼，因为人们普遍认为注意力是一种商品，就像小麦、猪肉或原油一样。如今各行各业长期以来都依靠注意力来推动销售。20世纪的新产业将注意力转化成为一种可以人为铸造的货币形式。从历史最为悠久的收音机开始，每种新出现的媒介都会先提供“免费”内容来获取注意力，然后转售注意力来维持自身的商业存续性。

我们会发现，制胜之道从始至终就在于找到过去的商业开发无法侵入的时间和空间，继而向我们收集尚未“被收割”的意识，先从大块大块的意识开始，再到一条一条的意识片段。在人们的记忆之中，曾几何时家庭从不会容忍家中受到广播的侵扰。令上一代人难以置信的是，在既没有人付款，也没有多少人抗议的情况下，社交媒体招纳了我们的家庭、朋友以及同事关系网，帮助商人向我们销售商品。除此之外，如今几乎人人都随身携带着的各种便携设备不断地寻找各种方法将我们的时间和注意力商业化，一丝一毫也不放过。为此，一点一点地，曾经令人震惊的事物成为常态，令我们的生活状态在商业逻辑的面前节节让步，但这种变化循序渐进，让我们不会发现任何反常之处。

这本书保持了与我的前一部作品《总开关》（*The Master Switch*）一致的基本目标，即揭示经济雄略与力量对我们如何体验生活的影响。就像在那本书中一样，我希望开门见山，从探讨怀疑论者恒久不变的那个问题开始：注意力商人是否崛起和我有什么关系？我为什么要关心？原因显而易见，这个行业的本质在于影响人的观念，因此它可以并且将会为我们的生活带来翻天覆地的变化。

我们的时代受制于泛滥成灾的注意力危机感并非偶然，至少在西方如此——这种现象可以被称为“分心人”（homo distractus），指注意力持续时间更短并且表现为不由自主地查看各种设备的人类群体。本想坐

下来读一封邮件，结果却把大把时间浪费在荒诞不经、充斥广告、诱人点击的内容上，站起来摇摇自己的脑袋，不知道几个小时里都干了些什么。这样的经历恐怕你也有过吧？

即使许多人没完没了地被分散注意力，在社交媒体或电视上花费了太多的时间，并且为此消费了远远超出有益自身所需的广告，怀疑论者仍然会问：这不正是我们选择的生活方式吗？当然如此——我们心甘情愿或半推半就地与注意力行业达成了这笔大买卖，而且也在享受随之而来的好处。但本质上来说，我们完全了解自己所做的交易。毫无疑问，我们日常的注意力交易中，有些的确物有所值——例如新闻、精彩的娱乐或有用的服务。但是其他交易并非如此。这本书真正的目的并不是要说服你接受某种观点，而在于帮助你以通俗易懂的方式了解相关专业术语，从而使交易条件体现出你想要的生活。

历史同样揭示出，我们在与注意力商人打交道的时候并不是束手无策。从个体上来看，我们有能力去忽视、去转移注意力，去关掉想要吸引我们的设备。在过去一个世纪中的某些时期，注意力行业想要的太多，但是回馈的太少，甚至曾经公然侵犯公众的信任。在这样的时期中，与注意力商人的交易受到某种“清晰头脑”的威胁。也就是说，如果大众的不满情绪达到一定程度，有时足以演化成一场全面的“反抗”——过去一个世纪曾经发生过几次这样的反抗——在这样的时期，注意力商人和他们的广告业合伙人不得不提出新的交易并且修改约定的条款。实际上，我们也许正生活在这样的时代中，至少对于那些一心要剪断电源线、远离广告、拔掉插头的人群来说正是如此。毫无疑问的是，我们正处于认真思考夺回集体意识意味着什么的时代。

归根结底，受到威胁的不是我们的国家或文化，而是我们生活的本质所在。如何利用极为有限的注意力资源将在一定程度上决定我们的下场是自己想都不愿想的那种生活。威廉·詹姆斯[注]（William James）评论说，我们必须反思的是，当我们走到了生命的尽头，一生的经历就相

当于我们所关注的那些事物，那么这究竟是出于自我选择，还是随波逐流？我们很有可能在完全没有意识到这一点的情况下，无法完全按照我们所想象的样子去生活。那么下文的目的就在于帮助我们更加清晰地了解达成的是什么样的注意力交易，以及这对于我们所有人来说意味着什么。

---

1. 威廉·詹姆斯，美国心理学之父，美国本土第一位哲学家和心理学家。——编者注

第一部分　开创现代注意力行业

从资本主义崛起之初至今，众所周知的是，只要抓住了某人的注意力就能让他付出一些金钱。即使在此之前，也有类似于现代剧院的付费现场表演。在离我们并不遥远的19世纪末，第一批真正以吸引注意力为目的的行业尚处在襁褓之中。在那个时代，书籍、大开本报纸等印刷品也加入现场演出的行列，成为专为牟利而创造的精神饲料。

17世纪90年代到20世纪20年代之间，首次涌现出了大规模获取注意力并将其转而用于商业效应的手段，这要感谢我们如今已经熟知的形形色色的广告。在其出现之初，广告的变革性不亚于轧棉机的出现。原因在于，广告就像转换引擎一样，以令人难以置信的效率将注意力这种“经济作物”变成了工业商品。为此，人们不仅能利用注意力，而且还能转售注意力，而我们的故事就从这里开始。

第1章　最初的注意力商人

那是1833年的夏天，《纽约时报》和《华尔街日报》10年后才问世，当时纽约市最为权威的报纸是《信使晨报和纽约问询报》（*The Morning Courier and New York Enquirer*）。这份只有4页内容的报纸在只有30万人口的城市中发行量只有2600份。[1]高达6美分的售价让它成为一种奢侈品。实际上也正是如此，就像《商业日报》（*Journal of Commerce*）等几家竞争对手一样，《信使晨报和纽约问询报》面向的是纽约市的商业与政治精英，大多数纽约人实际上根本不读报纸。曾经有一位历史学家指出，“他们过着自己的生活，即使不能说是完全不了解身边的事情，至少也可以说不受其影响。这些报纸上几乎没有什么内容可以吸引普通读者”。[2]

在这个死气沉沉的市场中，一位名叫本杰明·戴（Benjamin Day）的年轻人认为自己发现了一个商机。曾为一家报纸工作的戴当时只有23岁，经营着一家印刷厂。他决定要试着发行自己的报纸。这笔投资的风险之所以很大，是因为他的动机与当时许多其他报纸发行商截然不同。戴既不想达到什么政治意图，也不是要像有钱人一样投资一家自费出版社来发行报纸，表达自己的观点。从他那张绷着脸、戴着大礼帽的画像上就能看出，戴以商人而不是新闻界人士自居。由此可见，“他发行一份报纸的目的既不是革新，也不是吸引大众注意，而是拓展本杰明·戴的印刷生意”。

戴的想法是发行售价只有1美分的报纸——这个价格和许多日常用品的零售价一样，比如香皂或刷子。在这个价格上，他有信心能比那些卖6美分一份的报纸吸引更多的读者。但是让这笔投资的前景看起来充满风险，甚至可以称之为自杀行为的是，戴要以低于成本的价格销售报

纸。戴打算颠覆传统的盈利策略，也就是通过售价和生产成本之间的差价来赚取利润。与此相反，他要依靠一种截然不同而在历史上意义重大的商业模式来获利，即转售读者的注意力，也就是刊登广告。戴比任何前人都更加坚定、更加明确地认识到，虽然他的读者认为自己是他的客户，实际上却是他的产品。

当然，这并不是说报纸业从来没有尝试过把广告作为收入来源。从18世纪早期第一批日报发行开始，就已经出现了各种形式的广告或付费通知。但是新闻和广告之间的界限非常模糊，因此难以辨别到底第一条真正的广告出现在什么时候。（1871年，《纽约时报》将1652年为英雄诗篇“Irenodia Gratulatoria”发布的出版公告定为最初的广告——至少在英语世界中是如此。）实际上，最早的报纸“将广告作为一种新闻形式，想必是将它作为一种读者感兴趣的内容”。与后来以说服受众为目的、辞藻华丽虚夸的广告不同，早期的广告纯粹是为了提供信息，大多数是我们如今称之为分类信息的广告，诸如形形色色的失物招领、待售物品、空缺职位、个人通知等。

戴并不打算提供这种公告板式的报纸，而是将读者的注意力打包出售给更有经济实力的广告商。但是如果想让这种未加细分的注意力为任何人带来价值，他首先要吸引规模巨大的读者群体。这意味着他的《纽约太阳报》（*New York Sun*）为了吸引社会中最广泛的群体，将不惜采取任何手段。

《纽约太阳报》创刊于1833年9月3日，与其他大开本报纸相比，它通篇均为文字并且采用较小的开本，以便节约成本。戴身兼所有职位——他是“经营者、出版商、编辑、印刷工以及收发员”。在制作报纸的创刊号时，他的做法非比寻常——在报纸上为自己从来没有招徕过的商家登满了广告。你也可以说他这样登广告实际上是为了试着去找广告商合作。从他在头版上刊登的声明也可以看出这一点。

“本报的宗旨在于，”他写道，“以每个人都负担得起的价格，向人

民大众展示‘所有当天的要闻’，同时为广告宣传提供一种优势媒体。”为了兑现自己的承诺，吸引如此广大的读者群体，他的计划是刊登谁都不容错过的专题报道。

创刊号的头版头条赫然写着，“抑郁自杀——一位名为弗雷德·A.豪尔的先生上周日吞服鸦片酊结束了自己的生命”。报道中披露，为了结束他的恋情，年轻的豪尔先生即将被自己的父亲送往印度尼西亚。由于无法忍受分离的痛苦，他结束了自己的生命。“他大约24岁，风度翩翩、性格随和，即使事情不是如此令人伤感，失去这样一条生命也会让人悲痛无比。”

《纽约太阳报》的创刊号还刊登了威廉·斯科特（William Scott）和夏洛特·格蕾（Charlotte Grey）的故事。斯科特由于殴打他的女性伴侣格蕾而被判入狱。当斯科特被带到法官面前时，他得知自己可以重获自由，但是有一个条件：他必须承诺娶受害人，也就是格蕾女士。“斯科特先生向那个女孩儿抛了一个媚眼，然后望着窗外，郁闷地打量着外边的拘留所。（他）在犹豫，不知道应该做什么选择——娶一位妻子还是去蹲监狱。法官坚持让他立刻做出决定。最后，他决定自己‘还是娶了那个小家伙为好’，然后两人心满意足地离开了法院。”

据报道，《纽约太阳报》出版的第一天就卖出了300多份。虽然这开了一个好头，但是报纸仍然在亏损之中，要想真正维持发行，戴必须取得更好的业绩。他不断从纽约治安法院寻找能吸引读者的报道素材，那里“令人失望地充斥着酒鬼、打老婆的人、骗子、小偷、妓女，还有光顾妓女们的嫖客”。为此，他效仿了英国出版界的做法，用每周4美元的薪水雇用了一个名叫乔治·威斯纳（George Wisner）的人专门进行庭审报道。戴很有可能一手打造了“美国历史上第一位全职记者”。

戴的人每天去法院，回来时会从庭审资料中搜集大量的素材，这些素材骇人听闻或者带有喜剧色彩。举例来说，下边的证词来自“一个名叫约翰·劳勒（John Lawler）的满头卷毛的矮家伙”，他被带到法庭是因

为被控踢翻了属于原告玛丽·劳勒（Mary Lawler）的蜂蜜摊。

法官：好吧，来听听你怎么说。你认识那个男孩吗？

原告：你是说，他是个男孩儿？实际上，阁下，那个就要挨板子的家伙一点也不像男孩儿，也不算是男人，除了喝起酒来像喝水一样。（哄堂大笑）

法官：你以前曾经见过他吗？

原告：实际上，我想我见过吧。许多年以前他是我的丈夫，但是法官阁下，我和他离婚了。你知道的，就是说我给他了一块儿纸，上面写着我不和他住了。（哄堂大笑）

犯人：法官阁下，那是没有的事儿。她过去总是和别的男人私奔，所以我把她卖了，换了一及耳[注]朗姆酒。

与其他报纸不同的是，《纽约太阳报》还详细报道了纽约地区的奴隶贸易，包括抓获逃亡奴隶的新闻（尽管奴隶制在1827年就已经被废除，但是纽约仍然认可州居民对奴隶的财产权）以及拍卖导致奴隶的婚姻支离破碎的悲惨故事。尽管《纽约太阳报》在其他方面不关心政治，也没有党派偏好，但是废除奴隶制是其一直坚持的原则立场，这主要归功于威斯纳。“我们相信那一天并不遥远，”《纽约太阳报》写道，“人们不会再听到叮当作响的奴隶枷锁——美国人站在世人面前，言行一致，践行人人生而自由平等的光荣信条。”

这样的新闻报道为戴赢得了读者，为他带来了梦寐以求的关注。在不到三个月的时间里，他的报纸每天的发行量就达到了数千份，对当时的主流报纸构成了威胁。然而，在这种美分定价的模式下，他的印刷量越高，亏损就越多。[3]原因在于《纽约太阳报》完全依赖广告作为收入来源。不过广告业务一直在增长，在创刊第一年中的某个神奇时刻，

《纽约太阳报》终于开始盈利——不断增加的付费广告收入终于超过了越来越高的成本费用。就在那个时刻，《纽约太阳报》就像怀特兄弟的飞机一样拔地而起，世界再也不是从前的样子了。

1834年年底，《纽约太阳报》的每日读者人数据说达到了5000人，使它成为纽约市首屈一指的报纸。戴原本只想改善自己微薄的收入，结果却证明报纸能作为独立的事业保持经营。《纽约太阳报》的成功也证明，报纸没有必要成为政党的傀儡，也无须依靠财大气粗的赞助人来贴补亏损。它的竞争对手最初猜不透《纽约太阳报》为什么以更低的价格售卖、提供更多的新闻、覆盖更多的读者还仍然能占据上风。戴很清楚，报亭带来的收入微不足道，是广告收入让这一切得以成为现实。除了一夜暴富，戴也取得了其他的一些成就，不仅仅是开创了新的商业模式，也令一家报纸对人民大众产生了深远的长期社会影响。许许多多的人接纳了每日新闻，形成了尤尔根·哈贝马斯（Jürgen Habermas）所谓的“公共空间”（Public Sphere）[4]——形容这种现象更加通俗的术语是“公众意见”，但是无论叫作什么，这是一种新现象，依赖于尚未成熟但是不断成长的注意力行业。

对于戴来说，不幸的是，竞争对手最终发现了他成功的秘密。很快，他的商业模式就面临抄袭者的挑战。《纽约传记报》（*New York Transcript*）就是其中之一。这家专门报道体育赛事的晚报成为ESPN（Entertainment and Sports Programs Network，娱乐体育节目电视网）的鼻祖，当时仅限于报道赛马与职业拳击赛。但是它最大的竞争对手还是《纽约先驱报》（*New York Herald*），由曾任校长的詹姆斯·戈登·班尼特（James Gordon Bennett）于1835年开始发行。患有严重斜视的班尼特是一个古怪的人，他厚颜无耻、夸夸其谈，在把自己标榜为上流社会典范的同时，又去迎合大众的偏好来报道骇人听闻、放荡堕落的事件。一位历史学家称他为“臭名昭著的骗子——但也是总能得逞的骗子”。班尼特在《纽约先驱报》的第二期中宣称自己的使命是“让人正确地了解世界，在这里人类天性与现实生活中的荒诞不经、奇思遐想生动

地昭然若揭”。

从一开始，《纽约先驱报》就形成了擅长报道暴力死亡的特色。据统计，这家报纸在出版头两周就报道了“三起自杀、三起谋杀、一场导致5人死亡的大火、一起导致受害人掉了脑袋的事故、对法国用断头台执行死刑的介绍、费城发生的暴动以及半个世纪前约翰·安德烈（John André）少校的死刑”。班尼特随后开始报道了耸人听闻的海伦·朱伊特（Helen Jewett）谋杀案——一位妓女死于斧下、被陈尸于火场之中，由此开创了现场罪案报道的新闻形式。警方还让班尼特进入现场、目睹了裸尸：

那是我所见过的最非比寻常的景象。“我的天啊，”我惊呼道，“她看起来多像一具雕塑！”尸体看起来苍白而圆润，就像从最纯洁的大理石中打磨而来。完美的身材、无瑕的肢体、优雅的脸庞、丰润的手臂、漂亮的双峰，美得无与伦比，处处都堪比维纳斯。有那么一会儿，我沉醉在这非凡景象之中。看到令人毛骨悚然的鲜血从她右侧的太阳穴喷涌而出，我才想起她那可怕的命运。

除了记录形形色色的死亡事件，班尼特还喜欢通过侮辱、挑衅引起公众对自己报纸的关注。由此，他抓住了某一个问题侮辱了7家竞争对手以及它们的编辑。他也许是媒体行业名副其实的头号“喷子”。就像当代世界中所谓的“喷子”一样，班尼特的侮辱言辞并不那么明智。他攻击成立较早、每份6美分的《信使先驱报》（*Courier and Herald*）是“臃肿不堪”，甚至讽刺该报体态魁梧的编辑“大腹便便”。《纽约太阳报》的编辑被他贬为“社会垃圾”，他说这家报纸“如此无知、如此没有道德标准，任何值得尊敬的人都不会去碰它，也没有哪个人愿意去买”。班尼特发现《纽约太阳报》支持完全废除奴隶制之后，他抨击该报是一家“腐朽至极、苟延残喘的美分报，而拥有、经营它的人是一群糊里糊涂、厚嘴唇的黑鬼”。

政客、职业摔跤手或是说唱歌手都了解，时至今日打口水战仍然是

一种博取注意力的有效方法，对于班尼特来说自然也是如此。就像如今深谙口水战之术的那些人一样，他吹嘘起自己的伟大之处时从不犹豫。班尼特宣称自己的《纽约先驱报》“超越人类所能想象到的一切事物”，因为他将使《纽约先驱报》成为“社会生活中伟大的组织、文明中最重要的元素，土生土长的人才、天才以及有实力者每天得以展现在世人眼前的通途，犹如来自地心、纯洁清澈的泉水，从温泉胜地萨拉托加的国会喷泉中喷涌而出，最终流入美人的玫瑰红唇”。

班尼特的报纸整篇报道凶杀罪案，并且刻意渲染，一美分的价格很明显对于很多人来说物超所值。不到一年的时间，《纽约先驱报》就号称自己的发行量达到了7000份，几乎可以与《纽约太阳报》并驾齐驱。胜败的关键就在于哪家报纸以及哪类读者的诉求能在纽约获取最多的注意力。

在接下来的竞争中，我们能观察到注意力行业中最为基础，或许也是最为永恒不变的对抗态势。我们已经见识过了注意力商人最为基本的手法：通过显而易见的免费事物来吸引注意力，然后加以转售。但是这种模式的后果之一就是要完全依赖注意力的获取与保持。这意味着在竞争之下，双方的较量自然而然会成为向下竞争，不断突破底线。几乎毫无例外的是，越是夸大其词、耸人听闻、肆无忌惮的另类内容，越是可以吸引注意力，因为这种刺激因素更有可能吸引认知科学家所说的“自动”注意力，与之相对的是我们可以有意支配的“受控”注意力。[5]这种没有底线的向下竞争，为了吸引所谓“读者更为原始的本能”，将注意力商人置于至关重要、恒久不变的困境之中——究竟不择手段到什么程度才能实现获取注意力的目的？如果争夺注意力的历史给我们带来了任何启示，那么就是局限性往往是理论上的，在现实之中，人们很少能做到有所节制。

不过，在《纽约太阳报》的例子中，几乎没有证据表明理论上的局限性是否存在。为了对竞争者还以颜色，《纽约太阳报》毫不犹豫地抛

弃了我们心中至高无上的新闻道德标准，那就是一切以事实为准绳。

1835年，在《纽约先驱报》成立后不久，《纽约太阳报》刊登了一则头条消息，以转载的形式发表了爱丁堡一家报纸的新闻，报道了著名科学家约翰·赫歇尔爵士（Sir John Herschel）的“重大天文发现”。赫歇尔的父亲是著名天文学家，他的确在1834年移居好望角并建造了一座新的望远镜。《纽约太阳报》的报道中写道，从南半球，“（他）可以清晰地观察到月球表面上的物体，相当于用裸眼从100码[注]的高度俯视地面物体”。[6]在接下来的几周中，《纽约太阳报》分5期对赫歇尔的发现进行了详尽的报道，声称他观察到月球表面布满了前所未见的大海、峡谷和红岩石柱，还有月球树，此外还有“巨大无比、看起来有些类似长在英国教堂墓地中的红豆杉”。但是赫歇尔最大的发现是月球上存在生命，或者更加准确地说是长翅膀的巨大生物，要不是它们生来就能在空中飞翔，简直和人类看起来差不多：

> 毫无疑问，它们曾经与人类相似，因为收起翅膀后，可以直立行走、姿态端庄。它们一般身高4英尺[注]，除了面部，身上长满了泛着古铜色光泽的短毛，翅膀是一层无毛的薄膜，紧紧地贴在背后。从科学意义上来说，我们称它们为“蝙蝠人”（Vespertilio-homo），或者“人形蝙蝠”。它们毫无疑问是单纯而快乐的生物，只不过有些它们认为有趣的事情并不符合我们地球人对礼仪的认知。

对月球的描述，尤其存在生命的月球（不仅仅是生命，而且是独角兽，以及性欲难以遏制的人形蝙蝠），很明显广为大众所接受，一定程度上是由于报道本身的科学题材以及冒充转载自一家备受尊重的爱丁堡期刊，此外裸眼根本不可能证实借助世界上最大的望远镜所取得的发现。理所当然，这一系列报道引起了轰动，首批印制的报纸销售一空，出版社的办公室周围挤满了人，如饥似渴地等待着下一期报纸。当尘埃落定，两年前成立的《纽约太阳报》一举将发行量提升到了非常精准的193600份，不仅将纽约市其他日报远远甩到了身后，甚至超越了几十年

之前在伦敦成立的多家日报，取而代之成为世界上读者群体最为广泛的报纸。

本杰明·戴毫无疑问地证明了可以依靠转售人们的注意力来建立一门生意，成为名副其实的第一位注意力商人。当然，我们完全有理由去怀疑《纽约太阳报》所谓的发行量，毕竟那时这家报纸不久前刚刚报道了在月球上发现了生命。但是不可否认的是，《纽约太阳报》取得了成功，也可以说戴所构思的商业模式催生了后世无数的模仿者，从广播网络、电视广播到谷歌和脸谱网都在其中之列。

海报早在1796年就已经出现。但是在19世纪60年代末，巴黎开始出现人们前所未见的海报，有些高达7英尺，以鲜艳色块为背景，画着嬉戏奔跑的半裸女郎。“光彩照人，甚至令人眼花缭乱。”一位记者写道。他赞叹海报展现了“栩栩如生的画面勾起强烈无比的情感，这种情感却瞬间退去，（只为）得以再次体会”。巴黎城市景观发生的变化让现代人也惊叹不已，这种变化被称为“透过每人双眼的教化……曾经光秃秃的墙面，现在成为某种彩色石印沙龙画展，吸引着人们”。

发明这种全新海报的朱尔斯·谢雷（Jules Chéret）是一位满怀抱负的艺术家，曾在印刷厂做学徒，并在伦敦用7年的时间研究平版印刷术。这在当时是一种较为新颖的技术，通过在软石灰上涂抹油彩来印制图像。谢雷将英国这种最先进的技术带回巴黎之后，融入了自己的一些创新，开始受人委托只做一种全然不同的商业艺术。

最初谢雷的海报一般只有一组文字，有时也会带有一小幅插画——和书封没什么差别，只是尺寸大些而已。为了便于理解，我们可以把这些批量生产的海报当作早期的屏幕——毫无疑问没有动态效果——一种如今在我们的生活中随处可见的现象。巨大的巴黎海报并不是最初的量产海报，而是一种技术与概念上的创新。[注]尽管缺乏动态效果，但是巴

黎海报之所以能唤起令人为之疯狂的激情，依赖的是鲜艳无比、对比强烈的色彩和半裸美女——正是这些元素让人们几乎无法忽视它们的存在。当然，在艺术领域和自然界中总是会出现引人注目的作品或景色值得观赏，但是海报是灵活多变的商业化景致。谢雷被评论家称为“具有开创性的现代海报大师”，他制作了数以千计的海报，用难以抗拒的效果影响了数百万路人。因此，他的海报被视为工业化获取注意力的历程中第二座里程碑。[7]

注意力背后的神经科学虽然在过去几十年中取得了极大的进展，但是仍然过于原始，不足以全面地解读大规模的注意力获取行为。这类研究最多可以揭示个人注意力的方方面面，但是在我们继续探讨任何内容之前要清楚一点，科学家已经了解了对于理解人类大脑来说绝对至关重要的一点，那就是大脑拥有令人难以置信、强大无比的忽视能力。

你是否曾经发现自己对某个人长篇大论而你说的话他根本一句也没有听到？人类具有非凡的视力与听力，但是忽视的能力也同样非比寻常。这种能力与在任何特定时刻需要注意某些事物的内在需求，支配着注意力行业的发展。

我们每天随时都处在信息的狂轰滥炸之下。实际上，所有复杂的有机体，尤其是长有大脑的有机体，都会遭受信息过载的困扰。我们的眼睛和耳朵（分别）可以感知可见、可听波段频谱内的光线和声音。当我们肌肉酸疼、双脚冰凉时，皮肤和受神经支配的其他器官会自行发出信号。总的来说，每一秒钟，区区一个大脑就要从各种感官中接收大约1100万比特的信息，就像接入了一条全速传递信息的巨大光缆。接收如此大量的信息我们却还能感到无聊，这真是令人难以置信。

幸运的是，我们的大脑可以通过一种阀门机制来随意打开或关闭信息流。通俗地讲，我们可以选择“关注”或是“忽略”。当关闭阀门时，我

们几乎可以忽视任何事情，从传递进来的数百万比特的信息中，仅仅关注一条独立的信息流——就像印在这页纸上的文字一样。实际上，我们甚至能将自己与外界的一切隔离开来，专注于内心的对话，就像我们“陷入沉思一样”。这种能力——屏蔽几乎任何事情并且保持关注的能力——被神经学家和心理学家称为“集中注意力”。[8]

我们忽略许多事物的原因很简单：如果我们不去忽略，那么很快就会不知所措，而大脑则会被源源不断的信息淹没，最终停止工作。大脑处理信息所需要的时间取决于信息类型，当我们同时面对过多的信息时，就会惊慌失措，就像一位服务员一下子听到了太多人点餐一样。

但是我们的忽视能力存在另外一种局限：我们总会在某些事物上集中注意力。如果我们将注意力当作一种资源，甚至一种货币，我们不可避免地要去“消费”它。这种资源是无法存下来以备未来之需的。恒久不变的问题在于，我应该将注意力集中到什么上？我们的大脑通过不同程度的意志力来回答这个问题，从“嘘……我正在读这段话”，到让你的思维随波逐流的，也许是电脑屏幕的一角，也许是我们脚下的道路。这正是注意力商人的可乘之机。但是为了成功吸引注意力，它必须促使我们将注意力从某处转移到另一处。这并不一定是基于心思缜密的计算。[9]

因此，我们得以了解巴黎海报的成功之处以及重要意义。大胆醒目、对比强烈的色彩——黄色、红色以及蓝色的色块往往相互交叠，让人几乎无法对海报视而不见。当时，人们对鲜明色彩吸引注意力的效果只有直观上的认识，但是研究大脑的科学家一直以来都在研究、阐释其中的缘由。热情奔放、衣着暴露的女性形象也许无须多说，但是非常重要的一点是她们看起来似乎在运动。绘制同一位舞者的多个版本可以实现运动的视觉感受，每个版本的姿态都略有不同，著名的“疯狂牧羊女”（Folies-Bergère）海报就是最好的例子。快速地依次翻过这些海报就能形成手翻书或妙透镜（Mutoscope）的效果。在马里安尼酒（Vin Mariani）早期的广告中，女性在倒酒时，裙角飞扬，似乎要从画中跃然

而出。

但是海报的诱惑力不止于此。更为重要的是，这些海报往往在观看者前往某个地方时吸引他的注意力，也就是一天中我们多次更有目的性地专注精神前后的空隙时间中的“中间时刻”。换句话说，某个人在等待公交车或者只是随便走走时，如果感到无聊，就会去寻找能吸引自己眼球的东西。这种无所事事时审视周围的习惯，毫无疑问是人类诞生时就已经存在的做法，但是将其用于商业目的还较为新颖。

谈到收获注意力，它一度被认为是人类“爬行动物大脑核心”的神经回路——简单来说就是控制反射行为的神经回路，例如听到巨大的噪声时身子一缩——对此不应小觑。因为一旦你意识到了什么是触发因素，你处处都会看到它们——商家安装的霓虹招牌、电脑页面上四处飘浮的图标，还有添加了网络链接的可爱小猫或性感美女图片。所有这些刺激因素都会激发神经反应，无论我们是否愿意，它们都会促使我们去关注。翻一翻有关传统海报的书籍会让你获益良多，因为其中几乎罗列出了所有类型的注意力触发因素。动态效果、色彩、各类小动物、性感的男女模特、婴儿和怪兽似乎最能吸引我们。这一成就要归功于19世纪末的海报开创者，他们发现了人类的这些反应并将其用于牟利——无论是广告商还是后来政府中的模仿者都永远不会忘记的一课。

最初，巴黎海报大受欢迎、备受推崇。在朱尔斯·谢雷的成功达到巅峰时，法兰西第三共和国向他授予了法国的最高公民嘉奖——荣誉军团勋章（Legion of Honor）。他创作了很多作品，他的模仿者也是如此，最终导致了一场全面的“海报热潮”席卷欧洲与美洲。不久后便出现了几十位法国海报艺术家，包括如今在美术方面更为著名的几位艺术家，例如亨利·图卢兹–罗特列克（Henri de Toulouse-Lautrec），他的作品中坐在顾客腿上的康康舞者毫无疑问属于海报作品。[10]然而，时至20

世纪初，也许是有先见之明，谢雷和其他艺术家开始放弃这门生意，而图卢兹–罗特列克则由于酗酒成性、身患梅毒而去世。尽管缺失了艺术性，海报热潮依旧持续，毫无限制地覆盖了整个城市。

各行各业与有机体不同，在寻求自我发展时不受有机限制，无时无刻不在寻找新的市场，或者用新的方式更有效地挖掘现有市场。正如卡尔·马克思不无反感地评论说，它们“随处筑巢，随处安家，随处发展关系”。[11]很快，海报成为巴黎的标志。当代曾有一篇文章形容巴黎“只不过是一堵贴满了海报的高墙，从烟囱到人行道，满是一片片形形色色、花样繁多的方形纸片，上面写着再简单不过的文字”。

最终这一切超出了限度，创新性不复存在。这是历史上第一次——当然绝不会是最后一次——注意力获取的行为做过了头，招致了强烈的社会反响：商业艺术及其取代其他景观的现象开始让人们感到愤怒。正如著名的广告大师大卫·奥格威（David Ogilvy）曾经说过，“我对景观情有独钟，不过我从未看到广告牌能达到提升景观的效果。世间一切皆美好，人性罪恶至极点，莫过高立广告牌”。

巴黎出现了相同的审美抗议：批评家称广告海报毁掉了巴黎这座世界最美城市的美誉。“法国保护景观与审美协会”（Society for the Protection of the Land-scape and Aesthetics of France）以及“法国之友”（Les Amis de Paris）在内的社会团体对“丑陋的海报”宣战并吸引了众多追随者。这些团体有时甚至谴责广告为“不洁”，或者将其与娼妓相提并论，声称自己的目标是让巴黎“变得更美，由内至外的美”。[12]

让我们来对这种反复出现的重要动力稍加评价，因为它主导了注意力行业的发展进程，这就是“反抗”。各行各业与生俱来都有一种“随处筑巢”的倾向，但是当商品进入人们的思维时，无休无止地追求增长必然会招致这种形式的激烈反应，无论影响深远与否，终究不可避免。我把影响较小的称为“祛魅效应”，指曾经一度令人着迷的注意力获取方法

开始失去魅力。我们的忽视能力可以视情形而变——如果充分受到这种能力的影响，我们会对任何刺激因素无动于衷，比如说曾经给我们留下深刻印象的海报在我们眼中变得好像透明了一样。正是因为这种效应，注意力商人的方法总是会沿着某个方向发展，直到走向了极端，几乎要越过底线，有时甚至会越过底线，最终导致冲突。

但是反抗也会采取另外一种更加强烈的形式，而这正是我们故事的关键所在。当受众开始相信自己受到了不公待遇——无论是承受信息过多，认为自己受到了愚弄、欺骗，或者感觉自己被人有意操控——那么由此所导致的极为强烈、旷远的反应，足以带来严重的商业后果，以至需要在相当大的程度上再造获取注意力的方法。就像金融泡沫崩溃一样，一般公众的反抗可以重构某个行业或者引发监管行动。在巴黎就是这样，反海报运动开始动员整个城市立法限制张贴广告的地方，对海报课税从而限制其大幅扩张，并且禁止在铁路沿线搭建广告牌。这是在法国，所以问题自然而然始于对审美的影响，但是除了担心影响审美之外，还有更深层次的原因在发挥作用。每次你发现某张海报吸引了你的注意力时，你的意识——也许还有其他方面——在一刹那间不经你的允许被他人窃用了。也许这种受到侵犯的感觉正是奥格威离开广告业时的感受，他写道："在我离开麦迪逊大道后，我要建立一个秘密社团，让蒙面正义之士驾驭无声摩托驰骋在世界各地，在月黑之时斩下一张张海报。当我们因为这造福公民之举而被捕入狱时，有多少陪审团会宣判我们有罪？"

我们的确应当认识到，在这种群情激愤的强烈抵制背后，往往是人们意识到对人类注意力的剥削从某种更深层次上来说是对个人的剥削。我们与连续不断的入侵行为进行抗争时，有时会产生已经难以容忍的极端感受，最终让注意力行业无法忽视。在巴黎，市政当局实际上采取了颇为激进的做法，对张贴海报严加限制，把这种行为看作疫病和一种需要加以遏制的杂草。这些限令仍然有效，并且可能是游客一直认为这座城市美丽无比的一个原因。

1. 及耳，英制及美制的体积度量单位，等于1/4品脱。及耳只用在蒸馏酒的体积测量中，其他日常应用不会用到这个单位。——编者注
2. 1码=0.9144米。——编者注
3. 1英尺=0.3048米。——编者注
4. 如果从技巧而不是技术角度来看，谢雷的确开了先河。几十年前，日本的广告商已经开始采用雕版印刷来制作大幅海报，虽然海报的内容同样是美女，但是与法国的海报相比穿着更为庄重。设计历史学家曾介绍过日本版画对谢雷及其模仿者的影响。参见史蒂芬·艾斯吉森（Stephen Eskilson）著的《平面设计新史》第二版（耶鲁大学出版社，2012年于纽黑文出版）第59—61页。

第2章　策划专利药物广告的高手

他戴着圆形眼镜、留着小胡子、头顶光秃秃的，这个模样一定常常会被人忽视。除了总是佩戴着一朵桃红色的胸花，他并不怎么注重自己的穿着。他有一次坦言说：“我买鞋最贵不能超过6.5美元。”[1]也许他就是这个样子，从无所事事的时候总是爱嚼甘草根就能看出，在某种程度上他是一个“怯懦而内向的人”，总是紧张兮兮的。他几乎没有任何其他放纵自我的癖好——“基本上不会让自己受到任何干扰，不喜欢体育、不爱听音乐、不闻政治、不读书也不去享乐。”[2]

为获取、利用人类注意力的这门生意带来变革的人无论是谁，似乎都不可能是克劳德·霍普金斯（Claude C.Hopkins），但在20世纪初成为广告业最伟大创新者之一的他却恰恰做到了这一点。虽然这种全新的沟通形式仍然在襁褓之中，但是正如我们之前提到的，这已经成为将注意力转换成金钱的一种方式，而霍普金斯尤为擅长运用注意力来创造人们对新产品的需求。传奇广告人杜雷顿·勃德（Drayton Bird）曾写道：“如果广告业曾经孕育过哪位名副其实的天才，那也许就是克劳德·霍普金斯。”[3]

霍普金斯出生于密歇根州的一个小镇，母亲是苏格兰人，父亲来自自由意志浸礼会的牧师世家，以经营教会报纸为生。鉴于克劳德能写出“看起来生命中每种愉悦都是一种罪”这样的话，可以看出他受到了严格的基督教福音派的影响。在他的父亲突然弃家出走后，当时只有10岁的霍普金斯成为家里唯一的经济支柱，不仅当清洁工、送报纸，而且还售卖洗银水。到了17岁时，他子承父业，在教堂找到了一份差事，做宗教导师和未被授予神职的牧师。“我命中注定就是一名牧师，”他写道，“我的名字就是从牧师名人录中挑选出来的。”

如果霍普金斯对这份职业坚守不渝的话，那么我们的故事就不会是这样的了。在即将成年之际，他经历了一场信念危机，开始“思考曾无法体会的、生命中无害他人的愉悦”。于是霍普金斯坚定地辞去了牧师职务。在最后一次对将近800名会众布道时，他离经叛道地哀叹“面对地狱之火和死婴诅咒而违反我所知的教义，这甚至质疑了创造之源以及约拿和鲸鱼的故事”。会众离开时惊得目瞪口呆，第二天他的母亲便与他断绝了关系。那时的霍普金斯被教会永久除名。放弃这看起来令他无比珍视的身份，只有他自己才明白是为什么。

霍普金斯离开家后去寻找自己的前途。虽然并不可信，但是他常说这并不是为了沽名钓誉，仅仅是为了追求自己向往的自由，而且过程十分艰难。“我一直都对工作十分痴迷，”他回忆说，“我热爱工作就像其他人热爱娱乐。那既是我的职业，也是我的消闲。”实际上，在从事了一系列卑躬屈膝的工作之后，霍普金斯在一家销售地毯清扫器的公司当上了“方案师”，也就是在披上大卫·奥格威或唐·德雷柏（Don Draper，美剧《广告狂人》男主角）似的光辉形象之前负责撰写广告的早期撰稿人。这位新人的天分得到发掘要归功于他为必胜地毯清扫器构思的一则广告，其中圣诞老人在使用地毯清扫器。“您花同样的钱怎么可能买到和必胜地毯清洁器一样能为使用者带来如此精巧设计、持久愉悦享受的商品？[4]它经久耐用，如果拿来送人，10多年后还能让人对赠送者念念不忘。”至此，这位“堕落”的牧师终于找到了自己命中注定的职业。

早期的牧师经历看起来与他后来的职业生涯格格不入且毫不起眼，但是如果从宏观的角度来思考商人获取注意力的历史，这实际上具有非凡的意义。在19世纪以前，就终将发生的商业与政治实践来说，人类注意力很大程度上属于尚未开发的资源，原因之一就在于缺乏那种我们如今可以耳熟能详的广告。的确，商业告示与标识历史悠久——希腊人与罗马人曾用这种方式来标明待售物品，而中国商人也采用了同样的做法。庞贝城的墙壁上画满了图案，由于维苏威火山爆发得以保存下来。研究发现，那竟然是色情服务广告。但是正如我们将看到的，这种标识

的运用与借助工业化方式获取注意力之间还是有着天壤之别。

对于我们来说，注意力并不像在商业活动中那样重要。在一些行业中，例如医药领域，或者在小企业中，商人们一般依靠良好的商誉或者客户关系来招揽生意。而对于广告，“人们认为那是俗人才会做的事情，根本没什么用”。[5]政府认为广告是平日里左右公众思维的一种有效方法，不过偶尔也会出现某些不循规蹈矩的国王或皇帝——比如说拿破仑一世和二世。在19世纪世界开始进入民主时代以前，大多数政治力量觉得并没有影响被统治阶级的必要。

这并不是说平日里并没有人索求人类的注意力，只是在商业与政治领域中这样的人尚未出现。然而，当他们到来的时候，面对的是一位千百年来屹立不倒的对手。宗教组织结合了道德禁令与日课、周课，长期以来一直将人类的注意力作为自己壮大发展的必要基石。要求严格信奉唯一真神的独神论尤为如此，自然推崇全心皈依的理想境界。举例来说，对于最初的基督教徒，全心信奉上帝意味着要不停地祈祷。基督教早期教父亚历山大的革利免（Clement of Alexandria）[注]曾写道，“完美的基督徒”是“一生中无时无刻不在祈祷的人，通过祷文全力以赴与上帝同行”。[6]同样，4世纪的沙漠隐修士立志于“尽其所能地保持永不停歇地日夜祈祷，唯一打断祈祷的就是用最少时间去用餐、睡觉”。[7]

从基督教初期起，宗教组织几乎从未放弃过这种垄断信徒注意力的热望。大约1700年后，循道派创始人约翰·卫斯理（John Wesley）规定了保持一心遵从上帝的种种方法，比如起床后、睡觉前、日间至少用一个小时以及在做重要的事情之前都要心系上帝。（与这种修行有些类似，犹太教有平日里在不同时刻颂祷经文的做法，比如在用餐或喝水前，或者听到雷声等较为特殊的时刻等，这些做法都在公元3世纪时被编入了法典《密西拿》中。）

不过确切来说，在20世纪以前的时代中，不是每个人都时时刻刻将

上帝谨记于心。然而，教堂这种机构的使命就在于，通过日课、周课以及在教育领域时而发挥核心作用来激发人们的注意力。在注意力行业出现之初，宗教当时从真正的意义上来说，仍然是唯一一个以获取并运用人类注意力为目的而进行的大规模事业。但是进入20世纪后，事实证明，经历了启蒙运动百般质疑后的宗教组织在其他获取、运用注意力的活动面前脆弱无比。来到了21世纪，尽管宗教承诺了永生，但是在西方国家中，宗教信仰以前所未有的速度江河日下，并且这一趋势仍在继续。[8]与宗教争夺注意力的商业对手带来了新的慰藉与不同寻常的神灵，毫无疑问也导致了宗教的衰败。毕竟，注意力最终是一种零和博弈。但是我们来慢慢讲述这个故事，不要操之过急。

如果你去参加1893年的芝加哥世界博览会，你也许会认出他——克拉克·斯坦利（Clark Stanley）。在远离摩天轮和主车道的地方，斯坦利站在自己的摊位前，一身精致的牛仔装束，戴着缀满珠子的帽子和色彩鲜艳的围巾，留着一头长发，唇髭和山羊胡格外显眼。他身后的摊位中爬满了响尾蛇。很明显，斯坦利对爬行动物很熟悉，就像摆弄宠物一样，抚摸它们，然后把它们挂在脖子上。“我不是一点都不怕被咬，”他宣称，“实际上，我已经被咬过数百次了。”

在围观者的注视下，斯坦利把手伸入袋子中，拎出一条活蛇，用乙醚将它闷死，然后一把投入一锅沸腾的开水之中。蛇被投入沸水后，肉中的脂肪残留物会漂浮在水面。斯坦利现场将漂浮物撇起，然后将其调制成为一种灵丹妙药。他将以此方法制成的药剂称为“克拉克·斯坦利的蛇油擦剂”，然后卖给旁观者。斯坦利自夸道，蛇油拥有治愈多种疾病的力量，“无论是治疗人还是兽，效果俱佳”。

对于斯坦利的一生，我们只能通过他的自述来了解一二。克拉克·斯坦利，人称“眼镜蛇之王”，他的这本薄薄的书《美国牛仔的一生与冒

险》既是他的自传，又是宣传册。根据他的叙述，他在1850年生于得克萨斯州中部，从14岁开始以赶牛为生。在做了10多年牛仔之后，有一天他应邀去访问霍皮族[注]印第安人，目睹了他们秘而不宣的蛇舞。部落中的巫医对斯坦利的柯尔特左轮手枪和“华丽的枪法”赞叹不已，因此与斯坦利成为朋友并邀请他与印第安人一同生活，学习他们的秘技，其中最为价值连城的就是只传授给他一人的“蛇油的秘密”。

我们也许永远无法证明这个故事中有多少是事实，但是我们可以确定的是，“眼镜蛇之王”克拉克·斯坦利是当时美国最为成功的广告人之一，在不断壮大的“专利药物”行业中占据了一席之地。他的蛇油擦剂只是诸如“丽迪亚·平克汉姆的草药”、“基卡普人的印第安萨格瓦”等几十种产品之一。这些产品通过广告和巡回演出带来的销售，声称能迅速治愈几乎所有病症。然而，专利药物最为重要的影响并不是在医药领域，而是在广告领域。随着行业不断发展，愈加迫切的广告需求吸引了美国大量富有创意和天分的广告文案写手，也正是他们构思了现代广告界中最为重要的技巧。销售专利药物让广告首次决定性地证明其真实效用，就好像是一种炼金术，用显而易见的魔力将几乎无用的物质转化成为商业黄金。

霍普金斯理所当然地在19世纪90年代的某个时候来到了威斯康星州拉辛市，为一种具有神经强化以及其他特效的专利药物套装“舒普医生恢复药”做广告经理。[9]后来，他解释说，“在我的时代，最伟大的广告人接受的是医药领域的教育。有时难以衡量广告到底发挥了什么作用。对于某一种药物产品来说很难做到这一点，广告必须面向整个药物行业”。

与巴黎海报不谋而合的是，专利药物广告商了解运用令人惊讶的图画和唤起共鸣的词语来吸引注意力是一种非常重要的方法。“蛇油擦剂”广告中，戴着牛仔帽、留着山羊胡的克拉克·斯坦利一脸高深莫测的表情——这正是早期品牌推广中运用风格化面孔的一个典型案例，在如

今的“杰迈玛大婶”（Aunt Jemima，杰迈玛大婶牌煎饼粉广告中的黑人妇女）和桂格大叔（Quaker Man，桂格麦片广告中的白人大叔）之类的广告中仍然在沿用这类风格化形象，或者也可以称之为代言人，在今后的商业时代中人的信誉一直是诚信的基石。奇奇怪怪的字体拼写出来的“克拉克·斯坦利蛇油擦剂”（CLARK STANLEY’S SNAKE OIL LINIMENT）宣称具有以下两方面的奇效：“奇妙的去痛复方药剂”与“疗效最强、最好的擦剂，可治愈所有疼痛与残疾”。在另外一种药物产品的广告中，“基卡普人的印第安萨格瓦”同样用印第安人手握药瓶、面露从容、胸有成竹的形象来激发人们对药物神奇疗效的想象。[10]

但是这些药物广告的秘诀不仅仅在于引人注目，还在于厚颜无耻地承诺能让治愈病痛的愿望成为现实。还有什么愿望能比治愈个人病痛更加根本、更具诱惑力的呢？克拉克·斯坦利介绍自己的蛇油对于“风湿、神经痛、坐骨神经痛、背部僵疼、腰疼、肌肉收缩、牙疼、扭伤、肿胀等”都具有良好的疗效。有些专利药物，例如詹姆斯·W.基德医生（Dr.James W.Kidd）在印第安纳州韦恩堡销售的“永生之药”（The Elixir of Life），居然承诺长生不老，可以将人从人生最大的恐惧中拯救出来。在这种药物广告中，基德医生声称“自己借助独家神秘配方，能治愈已知的任何人类疾病”。[11]

霍普金斯这位前牧师对于广告所承诺的种种神奇疗效必然无比熟悉，更不要说永生之道了。他为“舒普医生恢复药”撰写的广告词在百年之后的今天仍然值得逐字斟酌，因为它遵循了大众熟知的惯用语——预见了患者的疑虑以及之前多次失望的可能。人们甚至可以感受到《马太福音》的影响，尤其是其中一篇寓言故事讲道：“有一个女人，患了12年的血漏病，在好些医生那里受了许多的苦，又花尽了她的所有，一点也不见好，病势反倒更重了。”霍普金斯在写下下面的广告词时也许心里想的正是这个寓言故事。

如果某位患病的人说：“但是我几乎试过了所有药物，看过了许多

医生，花了大把大把的钱。没什么能帮得了我。”

告诉他调制这副灵丹妙药的医生要比他知道得多。这位医生曾站在数千位患者的病床前，目睹自己的灵丹妙药治愈了诸多患有疑难杂症的病人，因此最为了解这种药物的疗效。

舒普医生知道自己发现了这种疗法。他经过一生的辛勤研究之后解决了终极难题。他了解这一点，因为自己在大型医院中进行了数千次成功的实验，并将实验结果公布于众，同时由许多其他医生来印证自己的观点。在他的个人行医生涯中，他成功地治愈了超过10万名备受慢性病折磨的患者。

舒普医生亲眼看到自己的疗法治愈了数千名所有其他疗法都无法治愈的患者。他从未发现自己的疗法对于这本书中提到的哪种疾病没有效果，却被任何其他疗法成功治愈的案例。

医药广告的成功有赖于几种标志性的技巧，其中最为主要的也许就是“秘方”了。每种专利药物需要某种特质来让自己有别于其他所有声称具有类似疗效的药物，它拥有某种具有神秘色彩的元素，秘不可宣，并且无法完全解释原理。它能充分激发想象力，在人们的理性判断缺乏说服力时依然给予他们希望。常见的秘方包括碳烟、沼泽根、猴面包果。当然，对于克拉克·斯坦利的擦剂来说，当然少不了蛇油本身的奇效。[12]

将这种靠胡扯取得的成功归因于另一个时代的人们轻信广告固然简单，但是如果我们发现如今的广告依旧常常运用过去成功销售专利药物所依赖的那些技巧，就不会再这么想了。在我们的时代中，形形色色的乳液和药剂毫无例外地承诺能帮助你焕发青春、保持健康或者减肥去脂，其功效则归功于它里面所含的抗氧化剂、氨基酸等新奇成分，石榴、巴西果等神奇水果，酮类提取物或生化活性因子。市面上销售的香波或乳液中，几乎每种都宣称它运用了椰子精华、迷迭香提取物或其他

草本成分来保证非同凡响的效果。可以说，我们都是技术的拥护者，因此当某些别出心裁的专利创新带来所谓的与众不同的特质时，例如耐克运动鞋的“气垫”技术、某些品牌饮用水的三层反渗透技术以及组合音响线缆的镀金技术等，我们往往更加容易受到影响。对于一切世俗理性主义以及技术进步来说，人类心智依旧可能臣服于奇幻思维的魅力，等待着广告商去唤醒。

霍普金斯的确创造了奇迹——至少对于“舒普医生恢复药”来说，的确如此。像克拉克·斯坦利这样的广告商依赖的是巡回路演和在主要期刊上刊登广告，例如相对较新的《妇女家庭杂志》（*Ladies’Home Journal*）和《哈泼斯杂志》（*Harper’s Magazine*）。为了帮助区域性小品牌开展全国性的广告活动，霍普金斯从阿隆·蒙哥马利·沃德（Aaron Montgomery Ward）和理查德·西尔斯（Richard Sears）的身上汲取了灵感。这两位旧日的商贩将自己在联邦政府资助的货车上打造的邮购目录（《蒙哥马利·沃德邮购目录》与《理查德·西尔斯邮购目录》）发展成为蒸蒸日上的生意。为此，美国邮政局成为最初用来获取注意力的商业平台。霍普金斯开始为“舒普医生恢复药”寄出超过40万份宣传册，通过这种被称为“直邮”广告的前沿事业——如今我们称之为“垃圾邮件”——吸引了数百万人。

即使霍普金斯心中曾经感到疑虑，他也从未将这种感受表达出来。“我曾经有一项提议，任何有理性的人都不会拒绝。因此大多数人都具有理性，我知道大多数有需要的人都会接受这项提议。因此我的提议无懈可击。”但是“舒普医生恢复药”却没能留住霍普金斯。随着他身为方案师的名气越来越大，霍普金斯被一位财力雄厚的推广商道格拉斯·史密斯（Douglas Smith）招募到了芝加哥。史密斯购买了一种加拿大抗菌剂的专利（Powley’s Liquid Ozone，鲍维里臭氧液），将其改名为“利库宗”（Liquozone）。史密斯与霍普金斯约定，只要他能在利库宗

这种产品上以更大的规模再现“舒普医生恢复药”的成功，就会分给他一定比例的利润。

霍普金斯再次借助邮件让宣传册涌入了美国各地。鉴于利润率如此之高（利库宗的制造成本几乎为零）以及邮寄宣传册的规模如此之大，他根本不需要去说服许多人去相信自己的产品能减轻一系列病痛，包治小疾（例如头皮屑）和大病（包括疟疾、炭疽、白喉和癌症）。霍普金斯的另外一个天才之举是最先推出了免费样品。“像数百万用户一样，别再质疑，试一试利库宗。”[13]一般来说，选择试用的消费者在发现产品根本毫无效果之前会花91美分。[14]

到20世纪初，霍普金斯也感觉到人们开始对专利药物产生越来越强的抵触与反感情绪，因为这些药物除了可以具有一定的麻醉作用和安慰剂效果以外，一般根本无法实现所承诺的疗效。虽然生意依旧蒸蒸日上，但是越来越多上当受骗的消费者开始怀疑这种产品。然而，霍普金斯的天才之处在于，他开始像一股激流一样顺应越演越烈的抵触情绪：用与蛇油广告截然相反的方式来宣传自己的产品。利库宗是名副其实的产品。他在直邮广告中写道：

我们希望在一开始就说明的是，我们不是专利药物商家，我们也不会采用他们的方法。利库宗是一种无比重要的产品，绝不会是江湖骗术。[15]

1904年，霍普金斯和史密斯的收入达到了一亿美元（以当前美元计算），寄送出的免费样品达到了500万份。利库宗甚至远销欧洲市场，这说明语言障碍对这种新奇的广告手法根本没有什么影响。霍普金斯承诺这种产品可以减轻一生中的所有病痛，这是一种人人都懂的语言。到1905年，克劳德·霍普金斯凭借利库宗成为美国首屈一指的方案师，而且腰缠万贯。

虽然他的行事方式完全不同于常人，但是他之所以能成功是因为对人类欲望的深入了解。然而，对于霍普金斯和利库宗来说不幸的是，他开始感觉到的那种抵触情绪很快将全面爆发。

1900年，《纽约太阳报》的罪案记者萨缪尔·霍普金斯·亚当斯（Samuel Hopkins Adams）渴望着自己能一鸣惊人。虽然年近30的他已经过上了完美的中产阶层生活，但是在《纽约太阳报》工作了9年后，他开始躁动不安。“在最初5年里，在报社报道新闻是一份不错的工作，”他后来写道，“但是在那之后，人应该寻找新的事业。”[16]

与当时许多记者一样，亚当斯希望撰写一种与众不同的报道，揭示重要的事实，改变世界，在一种使命的召唤下去撰写比一般新闻篇幅更长的报道。这是一种常见的职业中期的冲动：在解决了迫切的生活需要后，有些人会渴望惩恶扬善、辨别是非曲直、与天使并肩作战。用当代的术语，我们会说亚当斯成了一名调查记者。而用当时颇具怀旧感觉的词来说，他决定成为一名“耙粪记者”（专门报道丑闻的记者）。“他相信道德原则，胸怀清教徒的正义感，”为他写传记的作家会这样写道，“亚当斯所缺乏的就是一个主题。”而专利药物正是他找到的主题。

在世纪之交，整个专利药物行业每年可以产生4500万—9000万美元的收入，考虑通货膨胀的话，相当于今天的13亿—29亿美元，而当时的美国人口仅有8500万人。尽管这个行业与生俱来就有欺骗性，但是出于多种原因得以避开了监管审查。

原因之一就是当时没有我们认为如今理所当然存在的监管机构——没有美国食品药品监督管理局这样的机构要求药物必须通过检验才能上市公开销售。以违反普通法为由对药剂销售商罚款的种种努力往往以失败告终——制药者的承诺往往没有正当理由，而根据19世纪的法律标准，服用某种产品被视为自愿承担风险。此外，新闻界长久以来也没有

什么兴趣去得罪这个行业，因为它可以说是最大的独立广告收入来源。但是在1905年，一切发生了变化，新晋的耙粪杂志之一《科利尔周刊》（*Collier's Weekly*）的编辑委托亚当斯去调查专利药物行业中的不当作为。就像找到了人生使命一般，亚当斯投入了无比的热情来调查这个主题。他运用自己做罪案记者时学到的一些技巧，进行了极为详尽的调查。“先找到敌人再出击，”他曾说，“别在出击时闭着双眼。”[17]他购买了许多专利药物，包括霍普金斯的利库宗和克拉克·斯坦利的蛇油擦剂，然后雇了一些化学家来分析这些药物的成分。

1905年10月，《科利尔周刊》刊登了他揭露专利药物的系列报道，标题“美国大欺诈”就直奔主题。[18]周刊的封面本身令人悚然，堪称获取注意力的大师之作。封面上画着一只投下阴影的骷髅头，两侧堆着钱袋，专利药物则摆成了牙齿的形状，骷髅头的前额上写着的几行字发出了控诉：

专利药物托拉斯：穷苦人的美味毒药

亚当斯在报道的开篇就指控整个行业欺诈，他这样写道：

容易受骗的美国人今年花费了7500万美元购买专利药物。这样的量级相当于吞下大量的酒精、数量惊人的鸦片，从功效强大但危险的心脏镇静剂到存在风险的肝脏兴奋剂在内的各种药物，当然远超过所有其他成分的是纯粹的欺诈。因为广告骗子凭借高超的骗术进行欺诈，这是整个行业的根本所在。

文章接下来详细介绍了专利药物中各种致命的成分，导致使用者死亡或成瘾的后果，依赖广告收入的媒体的同流合污，以及许多其他见不得人的商业惯例。这一系列揭露性报道分为11篇文章。对于道格拉斯·史密斯和克劳德·霍普金斯来说，坏消息是第三篇文章完全针对利库宗，亚当斯称之为尤为有害的违法产品，因为“其广告如此引人注目，

肆无忌惮地夸大疗效”。

亚当斯这样总结，利库宗“是一场骗局，之所以能存在这么久是因为公众健康监管的懈怠以及民族良知见利忘义、容忍欺诈”。甚至药物的名称都是假的。“液氧不可能在温度高于零下229摄氏度的环境中存在，”亚当斯指出，“只要一勺就能在人还没来得及咽下它前把舌头、牙齿和喉咙都冻牢。”文章指控道格拉斯·史密斯创造了一种“设计巧妙的伪科学骗术体系”。霍普金斯本人则拿出数十位医生的背书来支持利库宗所宣传的疗效。亚当斯逐一对这些医生进行了反驳，这些背书人要么就是存在道德问题，要么根本不存在，或者实际上只是兽医。

理所当然的是，亚当斯也雇人进行了化学分析，结果显示利库宗只不过是加了染色剂、经过高度稀释的硫黄酸。他最为令人印象深刻（虽然有些不人道）的举动也许就是在实验室的动物身上验证利库宗的疗效。实验将感染了炭疽的豚鼠平均分为两组，一组用利库宗进行治疗，另外一组为控制组。所有豚鼠实验对象都在24小时内死亡，无论是否用利库宗进行了治疗。用白喉和肺结核病毒重复这一实验得出了类似的结果。[19]实验室结论表明，利库宗不仅“绝对没有任何治疗效果，而且如果以纯药物形式进行治疗，会降低动物的抵抗力，因此这些经过药物治疗的动物会比没有受到治疗的动物死得稍早一些”。

在人们更加容易轻信的时代，这样的真相大白于天下带来了无比巨大的轰动，因此亚当斯的文章引起了一场令人震惊的抗议。来自各行各业的参与者，包括各种妇女组织，以及一位投身于正义运动的医生哈维·华盛顿·威利（Harvey Washington Wiley），开始推进在美国国会久无进展的立法提案，要求对食品与药物实行基本的标签法规。厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）在1906年出版的小说《屠场》（*The Jungle*）中描述了肉品加工行业中令人作呕、毫无人道的行为，借此敦促对工业进行全面改革。那时，西奥多·罗斯福总统也加入了这场运动。他后来在一次演讲中称赞《科利尔周刊》“给予专利药物问题沉重一击，极大地

减少了商家在广告上的支出”。[20]罗斯福加大了对国会的压力。尽管在专利药物行业的大力游说下国会坚决抗拒，但是终于在当年通过了《纯净食品和药品法》。

这项法案遵循了明显的美国形式立法，事实证明，其影响力直至今日依旧不减当年。它不是单纯地禁止专利药物或相关广告，而是规定“标签所载信息必须真实”，将“标签错误”认定为违法行为，同时要求标签列出任何“危险”成分。就政府对这项法案的解读来说，它将拥有潜在疗效的任何虚假宣传视为犯罪行为。这类新颁布的法律，以及合法药物领域取得的进展，标志着专利药物行业开始崩溃。结局并不是一夜之间就到来了。但是即使立法再多，这种结局的诱发因素也使公众对行业广告不再抱有幻想。甚至对于那些敢于继续虚假宣传、违反新颁布法律的商家，公众依旧反应冷淡，对那些曾经具有诱惑力、已经被霍普金斯发挥到理论极限的把戏表现得无动于衷。一旦泡沫破灭，曾经令人惊叹不已的炼金术一度能将一文不值的装饰品化为价值连城的灵丹妙药，如今却再也没有用处了。为此，昔日包治百病的蛇油变成了欺诈的代名词。最终的后果就是几乎所有专利药物制造商都以倒闭收场。在经历了1907年的高潮之后，曾经一度宏大无比的美国专利药物产业开始陷入死亡螺旋，到了20世纪30年代，终于成了一个边缘行业。

我们也能看出，专利药物因为自己的成功而自食其果。根据某些说法，民间药物已经有几百年的历史，过去，这些药物就承诺疗效来说较为适可而止，而相关广告也不那么无休无止，也许它们不能带来所承诺的疗效，至少也能发挥安慰剂效应，据科学家的研究表明，安慰剂效应能发挥很大的作用。

但是这个行业受到19世纪末资本主义精神的影响，对于专利药物来说，则演化成了过于庞大的欺诈、过分丰厚的利润并且对公众健康的过度伤害，最终作茧自缚，一败涂地。然而由此诞生的将注意力转化为金钱的方法，以其他形式继续延续了下去，在政府以及其他商界那里找到

了新的用武之地。

很少有专利药物商家能有机会重操旧业。“眼镜蛇之王”克拉克·斯坦利继续将蛇油经营了一段时间，但是最终违反了新颁布的法规。1916年，罗德岛的一位检察官在化学局的委托下指控他违反了《纯净食品和药品法》。化学局测试了一份蛇油样本，结果显示其中含有“一种轻质矿物油（石油制剂）、大约含量为1/100的脂肪油（可能为牛油）、辣椒以及微量樟脑和松节油”。[21]在政府提出起诉之后，蛇油成为“通过假象和欺诈冒充可以治愈所有病痛与残疾的药品，但实事求是地说，根本不是这样”。

1907年，在《科利尔周刊》刊登了报道之后，新法律已经颁布生效，而利库宗也因此一蹶不振，始终表面泰然处之、内心无比敏感的霍普金斯大受打击，精神几近崩溃。据一位与他相熟的人说，霍普金斯被揭露为骗子后，“身败名裂、心灰意冷”，而他的生意也一败涂地。他决定放弃从事任何形式的销售工作，而且永远“不再踏入广告业的旋涡”。他转而计划运用自己的文案技巧来从事写作。“我可不打算闲下来，不过我写作是为了名望，而不是为了金钱。”[22]在经过一位法国医生的诊治之后，霍普金斯在密歇根湖边的一间茅屋隐居，休养生息。就像他说的那样，“我沐浴在阳光之中，安睡，休闲，喝着牛奶”。虽然这标志着霍普金斯广告生涯的终结，但是几千英里[注]之外发生的重大事件却远没有结束。

---

1. Clement，在基督教传统中被翻译为革利免，在天主教中则被译为克莱孟或克勉，有些文献则翻译成克雷芒。在基督教的历史上，有多位主教、教宗或神学家都取名为革利免，其中比较有名的是革利免一世、亚历山大的革利免、革利免二世等。——编者注

2. 霍皮族是美国联邦政府承认的一个美洲原住民部落。——编者注

3. 在早期的广告术语中，向买家做出令人信服的承诺这种技巧被称为“理性广告”或者“硬销售广告”。

4. 《妇女家庭杂志》是一个例外，它在1892年停止刊登专利药物广告。该杂志的编辑爱德华·波克（Edward Bok）也曾披露，在华盛顿特区收买政府官员支持专利药物的现行

价是，每位参议员75美元、每位国会议员40美元。

5. 1英里=1609.344米。——编者注

第3章　英国政府的“一战”动员

1914年8月3日这一天的午后时分，赫伯特·基奇纳勋爵（Lord Herbert Kitchener）在甲板上焦躁地走来走去，暴跳如雷。他急着回到埃及殖民地，但是前往目的地的轮船仍然停靠在多佛港，开船时间已经延误了一个小时。这时一位来自唐宁街的信使急急忙忙地登上了船，手里紧紧攥着一封来自英国首相的信。这封信不仅推迟了基奇纳的旅程，而且还让他开启了一项意想不到的事业，在获取大众注意力的历史中成为举足轻重的人物之一。[1]

基奇纳本人对于注意力并不陌生。他在1911年被任命为英国国王的埃及副领事，成为这块法老之地实质上的统治者。在那时，他已经是英国最为著名的军官，是殖民地统治的化身。亚瑟·柯南·道尔爵士（Sir Arthur Conan Doyle）笔下的他，“在某种非常特殊的意义上来说就是国王骑士，生来就是要塑造、掌控人间大事的人”。他一脸胡须、身姿挺拔，偏爱礼服，看上去也正是如此。[2]

这封信来自时任英国首相的赫伯特·阿斯奎斯（Herbert Asquith），他命令基奇纳这位举足轻重的人物立刻返回伦敦参加战争会议。第二天，英国便向德意志帝国宣战。当时英国并没有别的选择，因为德国不顾英国的最后通牒，拒绝停止占领比利时。然而，不幸的是，大英联合王国的军队尚不足以进行大规模地面作战。“没人可以说我在内阁的同僚没有勇气，”基奇纳勋爵后来说，“他们没有军队，但是却敢于向世界上最强大的军事强国宣战。”在基奇纳接受战务大臣的任命时，人们的确有些犹豫。[3]

1914年8月，英国仅有一支能打仗的正规战斗部队，由8000名常规

军组成——规模如此之小，已故的德意志帝国首相奥托·冯·俾斯麦（Otto von Bismarck）曾开玩笑说自己国家的警察就足以把他们全部逮捕起来。就算加上预备军，英国的军队人数也只不过区区几万，其中大多数都驻扎在海外，主要是在印度。相比之下，当时的德意志帝国多年保持着战斗编制。德意志帝国军队（包括预备军在内）拥有将近450万人，在过去几十年的战争中赢得了多次令人瞩目的胜利，可谓战无不胜。当时，德意志帝国军队刚刚占领比利时，正在向法国进发，看起来似乎势不可当。[4]

基奇纳预见到这场战争要比自己同僚所想的更加漫长，因此提出了极为现实的观点，他认为英国需要采取前所未有的做法——征募一支兵力至少达到100万人的军队。虽然传统与政策导致无法实行兵役法，但是基奇纳认为要以个人名义直接号召英国人民参军。由此出现了第一次由国家主持的注意力获取活动，后世的史学家称之为“面向平民百姓进行的第一次系统性政治宣传运动”。[5]

在我们的时代，政府发起大规模征兵运动的想法不会引起什么特别的争议。近几年，《平价医疗法案》（*Affordable Care Act*）正是由于采取了类似的做法才得以实施。但这在1914年是史无前例的，不光在英国，就算在世界任何地方也是如此。“国家自我宣传这种概念在‘一战’前出现过几次，”一部英国正史这样总结道，“如果它在引起普通百姓注意前出现，那么他们应该会排斥这个概念。”[6]

要知道，在大部分人类历史进程中，统治者从未特别感到对公众注意力的需要，而实际上，他们往往还会尽量去避免引起公众的注意。除了早在罗马时代耀武扬威地进入新臣民的土地和皇室巡游（中世纪时代最初皇室进行短途旅行“来展示王侯的圣体”）等，国王和女王们曾经一度借助深宫高墙和远不可及所形成的神秘性来表现权力。

我们之前提到过，在民主时代到来之前，只有教堂曾经系统性地寻求掌控人民的思维并加以运用。实际上，“宣传”（Propaganda）一词本身就具有传播信仰的严谨的教会含义。正如马克·克里斯宾·米勒（Mark Crispin Miller）写道：“直到1915年，政府才首次开始系统性地运用全方位现代媒体来唤醒人民狂热的支持情绪。”当一个国家倾其巨大资源与武力垄断优势用于博弈时，将会带来令人瞩目的深远影响。[7]

作为大英帝国强权活生生的象征，基奇纳认识到了自己的名人效应。在他上任之后的一周内，每份报纸上都刊登了他呼吁人民参军的消息，而这也出现在了举国上下的海报上：

你的国王和国家需要你

号召从军

在目前国家面临严峻的紧急情况下，国王陛下的常规军紧急需要增加100000名士兵

基奇纳勋爵有信心

心系帝国安危的人们

会立刻响应这号召

无论是因为这种技巧激发了人民的责任感、大众心中对德意志帝国入侵的隐隐担忧，还是仅仅由于向世人展示出了伟人的形象，最初8月发起的从军号召取得了巨大的成功。在随后区区的一个月中，每天各地征兵处报名参军的总人数达到了令人难以置信的30000人。到10月，超过75万人加入了英国军队，也就是说在仅仅两个月的时间里创造了比美国当前现役部队还要庞大的步兵部队。于是，基奇纳勋爵现在有了一支军队。

但在完成军队的招募后，基奇纳和征兵委员会立刻就意识到自己仍然面临着一个大问题。面对600多万敌军以及可能发生的惨重伤亡，英国在敌人步步紧逼的同时还需要源源不断的新兵。[8]然而最初取得成功、促使人民参军的动力看起来却失去了效果。虽然事实证明，基奇纳勋爵发出的亲切的个人号召最初具有很强的说服力，但是人们已经明显对其视而不见了。因此有必要再做些什么来让公众不要忘记从军的号召。

解决之道就在于将政府宣传从基奇纳时不时的号召过渡到更加系统、全面的号召中。1914年秋，英国专门成立了一个议会征兵委员会来进行“长期性‘信息推广’项目”，即为了通过各种措施来让英国人牢记征兵的紧迫性而开展的体制化活动。在这个项目中，最为有用的工具竟是我们之前看到的法国人的发明——巨大无比的图文广告。从1914年最后几个月开始，铺天盖地的政府战争海报淹没了英国。到了1916年，征兵机构估算已经印制了1250万份海报。到“一战”结束时，海报印刷总量达到了5400万份。《伦敦时报》（*London Times*）1915年1月3日的报道称，“在每个广告牌上，从大多数窗口中，在每辆公共马车、电车和商业货车上”都能看到这些海报。纳尔逊纪念柱（Nelson’s Column）巨大的底座上也贴满了海报。海报无论是从数量还是从种类上来说都相当可观。无论走到哪里，都能看到基奇纳勋爵严肃地用一只大得出奇的手指指向正面，下面醒目地写着：“我需要你。”[9]

手指的设计引用了无处不见的广告中最为著名的一个版本，其中陆军元帅直指观者，配以“你的国家需要你”的字样。用一位新兵的话来说，“那是看到了基奇纳指着你的画像——无论你站在什么位置，手指总是会指着你”，这毫无疑问说出了许多人的感受。事实证明，就像所有效果出众的海报一样，这一版海报几乎不可忽视。[10]

同样在那个秋天，官方开始以大规模游行和聚会的形式来开展所谓的“积极露天宣传活动”。1914年秋季在布莱顿举行的游行也许是最为典

型的一次。军人列队穿过这个海边小镇，马匹拖着巨型大炮走过街道，乐队演奏着军乐让人们群情高涨。鲁德亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）进行了鼓舞人心的演讲，让随后的集会达到了高潮。鲁德亚德运用辞藻来达到最为古老、原始的目的，煽动人们心中对德意志帝国统治由来已久的恐惧：11

不要抱有幻想。我们面对着的是实力强大、装备精良的敌人，他们公然宣称的目标是完全毁灭我们。侵犯比利时，攻击法国，抵抗俄国……这仅仅是一路上的几步而已。德意志真正的目标——和它一直告诉我们的一样——是英格兰，英格兰的财富、贸易以及在全世界拥有的一切。

如果我们假设这一次德意志的进攻取得了成功，那么英格兰将不会像有些人所说的被弱化为二流国家，而是遭到灭国，不复存在。我们会变成德意志帝国的边远省份，受到保证德国安全与利益所必要的严酷统治。

如果我们要赢得属于自己的权利和在地球上生存下去的自由，每个人都必须为这项事业献出自己，做出牺牲。12

乔治·柯巴德（George Coppard）出版了自己在战争期间写下的日记，其中介绍了他16岁时如何在克罗伊登（Croydon）参加了一个类似的集会后就去报名参军了。“集会的鼓动性如此强大，以至我无法拒绝，就像是被一块磁铁牢牢地吸住一样，我知道自己一定会立刻应征参军。”13

发现了持续创新的必要性后，政府的确又将一些更有创意的想法付诸实施。举例来说，政府组建了一小支专业“放映机动车队”，去往全国各地，在巨大的墙壁上放映有助于征兵的电影——因此，汽车电影并不是为了追求浪漫而发明的，而是为了应对生死攸关的威胁。1918年，

在“一战”爆发4周年的时候，政府计划晚上9点在超过4000家电影院、音乐厅和剧院向大众宣读一条来自首相的特别保密消息。通过这种方式——当时“广播”（broadcast）这个词还是指一种播种技巧——大约250万人同时听到了来自英国首相的消息，这是当时前所未有的受众量级。[14]

然而，最为主要的是，政府的宣传活动之所以能具有如此之大的规模性以及组织性并不是因为单独一种发明。[15]在这一点上，英国预见到的深刻见解由法国哲学家雅克·埃吕尔（Jacques Ellul）在20世纪中叶表达了出来：如要成功，必须进行全面宣传。宣传家必须运用在他的时代下所有可用的技术手段与媒体——在一个时代中是电影、海报、集会和挨家挨户地拉票，而在另一个时代则是社交媒体，“伊斯兰国”的崛起就是最好的证明。而那种断断续续或随机性的宣传活动——这里刊登一篇报纸软文，那里张贴一张海报或者播出一段广播，甚至在墙上喷涂几段标语——这种获取注意力的现代形式已经无法再取得曾经那种令人难以想象的成果了。[16]

即使是最为成功、适应性最强的注意力获取活动也有可能会力不从心。实际上，就注意力这种“作物”的本质来看，大部分时候都是如此。因此，军队最终也不得不通过兵役法来满足对兵力的需求。无论如何，基奇纳的招募举措仍然毫无疑问在历史上取得了最大的成功。尽管早年的伤亡人数大得惊人，但到1915年9月底，英国550万达到兵役年龄的人中大约一半已经自愿参军。响应号召意味着接受几乎有一半的可能会遭受死亡或受重伤。基奇纳勋爵的征兵运动借助劝说居然达到了其他国家通过法律强制才能做到的事，这是谁都无法忽视的一条经验。专利药物广告证明了注意力可以转化为金钱，与之相似的是，第一次政府宣传活动展示了注意力可以被转化为其他形式的价值，例如响应国家号召，视死如归地去参军服役。在20世纪接下来的时间里，许多其他国家模仿英国进行了类似的活动；我们在其他领域中也可以发现商业组织进行类似活动的案例。正如历史学家M.L.桑德斯（M.L.Sanders）和菲利普·泰勒

（Philip Taylor）写的，“是英国政府打开了潘多拉的魔盒，将政治宣传释放到了现代世界中”。[17]

掀起这股热潮的基奇纳勋爵永远也没有回到他钟爱的埃及，甚至都没有看到“一战”的结束。1916年6月，在前往俄国参加外交峰会的路上，基奇纳勋爵乘坐的装甲巡洋舰被一艘德国潜艇布下的一片水雷击沉，据说是潜伏在战务大臣办公室的一名间谍告的密。基奇纳与他的参谋人员连同600多名船员命丧大海。那时已投身于英国政府政治宣传活动的亚瑟·柯南·道尔爵士也在回忆录中写道：“在凄凉的奥克尼群岛水域，他留下的回忆是浩瀚无边、行云流水般的事迹，他来得突然、走得不凡，一个伟大的灵魂经过凡世，留下了不可磨灭的光辉。”[18]

第一个尝试英国政治宣传技巧的国家并不是为了达到相当于思想控制的目的，反而是为了作为“自由之地”在1917年抛弃中立，加入了“一战”。美国早在开始借鉴英国电视节目之前，就已经借鉴了它的政治宣传技巧。然而，几乎与美国每次照抄英国原创一样，美国的版本将政治宣传推而广之。

乔治·克里尔（George Creel）是一位新闻记者，也是托马斯·伍德罗·威尔逊（Thomas Woodrow Wilson）总统的忠诚支持者。他曾在威尔逊总统1916年连任竞选宣传中发挥了关键的作用。他是无比热情、充满活力的党派拥护者。一位记者曾在笔下这样形容他，“克里尔在政坛中的作用，就像是礼拜日在宗教中的作用一样。克里尔是一位圣战士，背负着燃烧的十字架”。1917年，威尔逊准备打破竞选时的承诺，向德意志帝国宣战，克里尔向他提议，美国政府应当采取一种“开明的”替代方式来进行战时新闻审查。他主张美国可以运用现代科学广告的技巧来激发民众对战争的“热情与激情”。

威尔逊总统对克里尔的想法很感兴趣，而且不管怎样自己也欠克里

尔的人情，因此在要求国会宣战大约一周后，他就委派克里尔负责新成立的“公共信息委员会”——美国历史上第一个体制化的联邦宣传机构。克里尔坚定地相信自己的想法，在新职位的鼓舞之下，他似乎从未由于运用政治宣传手段而受到任何良心的谴责。他欣然称这个职位是“普普通通的宣传主张、从事销售的大型企业以及世界上最伟大的广告冒险”。[19]为了开展美国历史上第一次政治宣传活动，威尔逊总统签署了行政令来授予他宽泛但含糊的权力。克里尔以自己乐观的方式接受并运用权力，无所不用其极，甚至到了令人不得不警醒的地步。

1917年时，“一战”已经夺走了数百万人的性命，消耗了巨大资源，而且结束之日遥遥无期，对于加入这样一场战争所能带来的好处，美国一直保持着极为分化的态度。基本上来说，很多人还认为那是欧洲各国为了争夺欧洲领土而发起的战争。因此许多美国人，尤其是德裔或爱尔兰裔，认为自己的国家没有什么特别的原因要站在英国一边。威尔逊总统和克里尔两人对这些反对的声音再熟悉不过了。实际上，威尔逊总统赢得竞选、得以连任依靠的就是保持中立的政治纲领，而克里尔对其进行了解释，并在政治宣传活动中出版的畅销读物《威尔逊与诸多要事》（*Wilson and the Issues*）对这种中立立场进行辩护。[20]两人曾给出了最具有说服力的理由。

然而，当威尔逊改变自己的观点时，乔治·克里尔也在经历态度上的逆转，这种态度只有某些极为渴望使用它的人才能驾驭得了。他声称，现在已经没有保持分歧立场的余地，因为美国当前存在的“愤怒与疑惑的声音”和“对立利益之间的拉锯战”已经危及自身。对于克里尔来说，实现“仅仅表面上的统一”并不够。相反，现在需要全体公民都共同“富有激情地信任美国为之奋斗的正义事业”。

“战争意愿”是一个从民族主义作家那里借鉴来的概念，指的是个人服从于更为宏大的国家意愿，它现在成为新的必要条件。克里尔写道：“一个民主国家的战争意愿与胜利决心取决于该民主国家全体人民

中每个人能在多大程度上集中精力，将自己的身体、灵魂与意志投入为国服役与奉献的最高事业中。”如果这些话听起来很耳熟，那么也的确如此。后来，贝尼托·墨索里尼将自己的事业形容为，创造了“一种客观意愿，可升华、提升个人并使其有意识地成为某个精神社会的成员”。[21]莱妮·里芬斯塔尔（Leni Riefenstahl）的纳粹政治宣传片《意志的胜利》（*Triumph des Willens*）也同样用精神术语来美化集体意志。但是在那时，只有克里尔独自一人拥护“让美国人民共同融入一个胸怀博爱、忠诚、勇气和永恒决心，充满澎湃激情的整体”这种法西斯式的美德。

公平地说，克里尔的民族主义和他的“战争意愿”概念与随后更为邪恶的政治宣传理念相比截然不同。“公共信息委员会绝不是专门的审查机构，也不是以隐瞒或压制大众为目的的机器，”他坚持说，“它始终强调开放和积极。”但是如果说他只是一名二流的法西斯鼓动者，那么不如说他是一位一流的宣传家。因为他曾断言，自己所践行的是“真正意义上的宣传，因为宣传这个词的含义是宣扬信仰”。[22]

克里尔以英国为榜样，希望大规模、全面地抓住全国人民的注意力。为了实现这个目标，必须要进行潮水般的政府宣传，因为他明白，“要掀起并迎合这股洪流，自己必须掌控每条水道，而且水道越宽越好”。[23]为此，“我们要运用所有可以吸引注意力的媒介。印刷品、口号、电报、有线电视、无线电台、海报、标牌等——我们的宣传活动运用了所有这些手段，来让我们的国民以及世界上的所有其他人来理解促使美国拿起武器的理由”。

在成立后的一年之中，克里尔的公共信息委员会建立了20个国内分会，拥有15万名职员，也许是世界历史上发展最快的政府官僚机构。它的职责包罗万象，而且效率更高，充分引导了时代大规模的生产精神。这个委员会发布的海报、演讲、宣传册和新闻稿比任何其他机构都要多。“除了报纸和杂志以外，乡村集市、电影、课堂、邮局墙面、教

堂、联合大厅等，几乎每个能面对公众的场所，都成了公共信息委员会传播消息的场地。”支持战争的观点“通过巨大的数量、无数次的重复以及无所不在的普及性变得无比强大”。在迅速发展的人类注意力争夺战中，克里尔的方法相当于地毯式轰炸。

因为克里尔的公共信息委员会保留了事无巨细的记录，我们得以在一定程度上衡量这场政治宣传影响了多少人。美国政府印制了7500万份宣传册和书籍［相比之下，《今日美国》（*USA Today*）目前的订阅量只有160万份］。此外，政府发起的“4分钟演讲”活动是由普通公民在电影院中趁更换电影胶卷的空档发表为时4分钟的演讲来支持战争。超过75000位志愿者进行了755190场演讲，根据非常确切的估计，接触到演讲的受众达到了134454514人。[24]

在克里尔的主导下，美国政府与电影业联手拍摄了美国第一批政治宣传片。公共信息委员会专门设立了一个分支机构负责制作专题片，比如《潘兴的十字军》（*Pershing's Crusaders*）和《美国对德国佬的回应》（*America's Answer to the Hun*），这两部影片都获得了不菲的票房。克里尔最初就向当时正在向好莱坞迁移的私营电影行业明确表示，任何表达对战争“偏见”的制作都将被查封。

在一定的推动之下，电影制片公司开始意识到“仇恨”电影具有的爱国教育意义与商业潜力，比如分为15集播出的《德国文化豺狼》（*Wolves of Kultur*）。但是引起最大反响的是《恺撒，柏林野兽》（*The Kaiser,the Beast of Berlin*）。遗憾的是，这部电影的胶片已经无迹可寻，但是我们找到了一则新闻报道，讲述了美国中东部地区的观众对这部电影的反应：

上周，奥马哈市区的礼堂中有1400名观众观看了《恺撒，柏林野兽》，这是一周之内的最高观影人数。每次放映中，当年轻的上尉一拳打在恺撒的下巴上时，观众会爆发出热切的欢呼。爱国团体鼓动了人民

的爱国情绪，在美国掀起了一股参战热潮。有轨电车的车身上印着宣传内容；在市中心，人们的头上飘着巨大的街道横幅；一辆卡车在街上招摇而过，车上吊着一尊丑陋的恺撒雕像，下面挂着大大的标语：“免费接收所有亲德分子”。没人会错过这样的邀请。[25]

最后，英国政治宣传中至关重要的巨幅基奇纳海报也出现了美国版本。由于这项事业还缺少一个活的化身，为此画报部采用了具有象征意义的山姆大叔画像手指观者，并在下方醒目地写着：“我需要你，美国军队需要你！”（I want YOU for the U.S.Army），这毫无疑问已经成为各类征兵宣传中不可磨灭的榜样。[26]另一张海报上写着“毁灭这疯狂的暴君”，将德国比喻为一只发狂的巨型大猩猩：这种“前卫文字”以金刚为寓意，一只手拦腰抓着一位美丽的裸女——象征着备受蹂躏的比利时，另一只手则拎着一根大棒，上面刻着“德国文化”（Kultur）的字样。这种号召力迎合男性大脑中的杏仁核，也就是大脑中负责激烈情绪的区域。功能性核磁共振造影显示，当人受到这种原始恐惧情绪刺激时，这片区域中的脑细胞就会亮起。

与英国不同的是，即使美国几乎从一开始就依靠兵役法保持兵力，但是仍然有70万名美国人自愿参军。然而，并不是克里尔所有的成功都要归功于获取注意力的超凡能力和有效的宣传。凭借新颁布的《反间谍法案》所赋予的权利，联邦检察官让公共信息委员会与生俱来的对手，即持不同政见的反战者，要么被清除，要么闭口不言，要么退避三舍。1918年夏天，社会主义党创始人尤金·德布斯（Eugene Debs）试图揭露这场运动的实质是将敢于轻声细语反对战争的人打上叛国的烙印。在俄亥俄州坎顿市发表的演讲中，他对观众说：“你们所能做的远胜于去当奴隶与炮灰。你们需要知道，你们来到世上不是为了工作、生产，以及穷其一生来让某个无所事事的剥削者发大财。你们需要认识到，你们可以改善思想、升华灵魂、保持气概。”随后，美国俄亥俄州北部检察官指控德布斯犯有10宗违反《反间谍法案》的罪行，为此判处他10年监禁。在伟大的改革派英雄、法官奥利弗·温戴尔·荷马（Oliver Wendell

Holmes）所写的判决书中，美国最高法院一致决定维持对德布斯的判决。[27]

英国以及美国政治宣传运动取得的成功在20世纪接下来的时间里产生了深远的国际影响，在操纵公众对曾经令他们意见分裂的事物转而形成一致、坚定的态度方面树立了新的典范。对经历过这个时代的人们来说，所受到的影响看起来很大程度上依赖于个人性格的内在因素。有些人认为这样的经历值得警醒，因此决定永远也不让这样的事情再发生。其他人则认为，英国取得的巨大成功与美国的政治宣传简直可以说是令人醍醐灌顶。

进步主义新闻记者沃尔特·李普曼（Walter Lippmann）是《新共和》（*The New Republic*）杂志的共同创办人以及威尔逊政府内的一位重要人物，也曾是向威尔逊总统施加压力宣布美国参战的人之一。在战争期间，他曾为克里尔的公共信息委员会效力，见证了它在美国为了参战而进行狂热的宣传时所发挥的作用。尽管最初支持参战，克里尔的公共信息委员会却恰恰促使他成为终生不变的怀疑派。李普曼从战争中收获的感悟——他曾在自己的经典著作《公众舆论》（*Public Opinion*）中如此解释——是世界真正的复杂性与公众了解这种复杂性所用的叙述方式［即与生俱来的“刻板成见”（stereotype），他在本书中发明的一个词］之间存在差距。就那场战争来说，他相信被统治者的“同意”——用他的话来说——是被“制造”出来的。为此，他写道：“再也不可能去相信旧有的民主教条，即管理人类事物所需要的知识自然而然地发自人类内心。如果我们依据这种理论形式，我们会让自己暴露在自我欺骗以及我们无法证实的种种说辞之下。”[28]

在李普曼看来，任何沟通都有可能是以散布某一观点为目的的政治宣传。因为这种沟通会提出一系列事实或某一种观点，促进或弱化人们

心中所固有的“刻板成见”。因此，公平地说，一个人所消费的任何东西和所有信息——或所注意到的信息——都会产生一定的影响，即使只是被迫做出某种反应也是如此。这种想法会产生最为根本的影响，因为这意味着有时我们过高估计了自己拥有真正独立思考的能力。在生活的大部分领域，我们必须依靠他人才能表达事实，然后在制造出的种种替代“事实”中做出选择，无论它是对某种产品的评价，还是某种政治主张。如果这是事实，在我们争夺注意力的战争中，最为重要的是谁能夺得先机或者总是可以抢先一步。唯一真正不受影响的是那些学会了忽视或根本不去听替代“事实”的人。这也是为什么雅克·埃吕尔主张，只有与世隔绝的人——乡村居民或都市穷人——才能真正对政治宣传免疫，而博览群书、坚持己见、认为自己不受政治宣传影响的知识分子实际上容易受到操纵。

根据李普曼的观点，所有这些都有助于说明为什么英国和美国政府能以如此惊人的速度创造出“参战意愿”。他们展示了一种简洁易懂、黑白分明的刻板成见供人们去理解战争，倾举国之力全面宣传这样的观点，然后防止那些对与战争相关的事持赞同态度的人接触到反对见解。制造“公众舆论”如此容易，以至李普曼对于民主依赖公众舆论这个观点一直持有悲观态度。

美国司法系统中一些显赫的进步人士同意李普曼的观点，他们看到了政府粗暴对待德布斯等持有不同政见者的做法，开始谨慎思考政府在进步主义名义下所做的种种事情。最先表达自我观点的人中就有著名的下级法院法官利恩德·汉德（Learned Hand），他是战争期间根据《反间谍法》驳回上诉的少数几个法官之一。[29]“一战”结束后，随着各级检察官继续以持有不同观点为名逮捕、关押社会主义者和无政府主义者，最高法院中最为突出的进步人士霍姆斯（Holmes）大法官与路易斯·布兰迪斯（Louis Brandeis）大法官经历了一场转变。以雄辩口才而著称的两位大法官在一系列支持与反对的声音之中提出要在美国宪法中加强言论保护。布兰迪斯大法官在1927年写了一首赞歌，来缅怀自己在“惠特尼

诉加利福尼亚州案”的协同意见书中提出的言论自由的价值，就好像在为最高法院在“一战”期间的所作所为道歉一样。

那些为我们赢得独立的人相信，政府的终极目标是让人们可以自由地发挥自己的才能，并且在执政中，议事力量应高于专制力量。他们认为自由的价值在于，它既是目的，也是手段。他们相信自由是幸福的秘诀，而勇气是自由的秘诀。他们相信，随愿思考、随想言论是探索和扩散政治时事不可或缺的途径，如果没有自由言论和集会的权利，任何讨论都无济于事；有了这样的权利，讨论可以在一般情况下充分地防止人们受到恶意教条不断扩散所带来的危害；自由面对的最伟大的威胁就是一个迟钝的人；公共讨论是一种政治责任，这应当是美国政府的一项基本原则。30

然而，其他人的反应几乎与此对立。他们对政治宣传所取得的巨大成功不是感到震惊无比，而是热情澎湃，认为自己得以一瞥最伟大的机遇。其中就包括维也纳裔年轻人爱德华·伯奈斯（Edward Bernays），他是西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的侄子。身为美国居民，他在“一战”打响时只有24岁，当时以新闻记者为职业，后从事广告宣传。为了创造宣传机会帮助自己的客户，伯奈斯直接运用了自己叔叔的理论，即人类本性由无意识欲望驱动。［据传说，西格蒙德·弗洛伊德用自己的《一般讲座集》（*General Lectures*）向他换了一盒雪茄。］在“一战”期间，伯奈斯像许多新闻记者一样加入了克里尔的公共信息委员会，而且与李普曼相似，他也产生了民主无用的想法。但是与李普曼不同的是，伯奈斯根据经验总结，相信需要采取“开明式操纵”的方法。他写道，否则公众“会很容易投票支持错误的候选人或想要错误的事物，因此他们必须接受上层的引导”。在他看来，“在民主社会中，有意识、明智地、有组织地操纵大众的习惯与见解是一项重要内容”。

但是，真正让伯奈斯感到激动无比的是出于商业利益进行操纵。他后期回忆道，“我坚信，如果你们可以为了战争运用政治宣传，那么你

们毫无疑问也可以为了和平这样做”。他自称为“公共关系之父”，在自己接下来富有影响力的职业生涯中致力于运用政治宣传技巧帮助商业客户。用他的话来说，战时的宣传胜利“让各行各业中少数智者见识到了组织化运用公众思想所能实现的种种可能”。[31]而“商业领域提供了生动的案例，证明了利益集团带给公众的这种效果”。

有了政府的宣传活动来证明大规模广告活动所能取得的成果，美国商业界很快被伯奈斯的热情所感染。英国和美国政府将广告用于实现官方的目标，但是其中有一点为这种做法洗刷了恶名。由于用于高尚的公共事业，这不再被认为仅仅是一种欺骗行为中的道具。“广告已经赢得了资格，”广告行业杂志《油墨》（*Printer’s Ink*）总结道，“成为一种重要的战争手段。”[32]

“一战”中的失败者同样也见证了英美政治宣传的成果，而且也是从中汲取经验。入侵比利时的德国主要将领埃里希·鲁登道夫（Erich Ludendorff）反思道：“在敌人开始进行政治宣传前，我们势如破竹。”另外一位德国老兵虽然身在狱中，但是仍然写了一篇短文赞赏英国政治宣传“不可思议”，言简意赅地表达了“爱与恨、对与错、真与假相对的消极与积极的概念”，为此“绝对不容许权宜之计，因为这可能会导致人们产生一定的疑虑”。这位崇拜者就是阿道夫·希特勒。他认为，如果能有机会，他能做得更好。

第4章　为女性制造产品需求

在你的周围，所有人都在默默地评判你。

——J. 沃尔特·汤普森广告公司1922年为伍德伯里（Woodbury）的美容产品推出的广告

“广告人是时代的叛逆顽童，在永恒面前毫不掩饰自己，”S.N.贝尔曼（S.N.Behrman）1919年在《新共和》中如此写道，“他们毫不掩饰地认为自己对于美国最受尊敬的机构来说是基石；报纸和杂志以他们为生；文学与新闻学是他们的仆人。甚至战争也需要他们，对任何斯威夫特公司的所作所为缄口不言。”[1]

战争竟然让世界变得如此不同。

“一战”结束之后，1918—1920年，广告业再次得以吸引公众的注意，而个人消费重新开始上升，美国与欧洲的商业领域开始疯狂地进行广告投入，在不到两年的时间里就让行业收入翻了一番。到1930年，广告支出已经增长了10倍之多；在此期间，广告业成为名副其实的国际产业，世界彻彻底底地认识到了左右公众思想所能产生的利润和影响力。[2]

1923年出版的《科学广告》（*Scientific Advertising*）一书宣告了当时广告业的新信心。“广告在某些人的手中成为一种科学，这个时代已经到来，”这本书夸口道，“广告基于固定的原则，定位相当准确。直到我们充分了解了因果，我们才去进行分析。我们知道最为有效的手段是什么，而且依据基本规律行事。”至此，广告业中没有什么是靠碰运气而成功的。“每一条航道都绘制在海图上。无论要到达什么目的地，精

确知识的罗盘都能直指最快捷、最安全、最经济的航道。”[3]

《新共和》将典型的广告人描述为“年轻潇洒、衣着光鲜、头发油亮顺滑，穿着拼色皮鞋”。然而，《科学广告》的作者所宣扬的却并非如此。他就是我们刚才提到的、在密歇根湖边休养的克劳德·霍普金斯。这位曾经的牧师以及专利药物方案师重出江湖，成为那个时代最为重要的广告人，并创作了最具影响力的文案。芝加哥洛德·汤姆斯广告公司（Lord&Thomas）的总裁阿尔伯特·拉斯克（Albert Lasker）拯救了正处在康复期的霍普金斯，邀请他将自己的制胜法宝、专利药品广告技巧应用到日常产品的宣传中，例如香烟、橙汁、牙刷等，出乎所有人意料的是，事实证明，老办法在更广范围的商品上能取得令人难以置信的效果。他的成功将文案撰写者从低层职能人员转变成了幕后的神秘大师、充满创意的巫师，他们能将大家一无所知的新产品变为畅销全国的抢手货。然而，他并没有改变自己的装束，仍旧带着圆眼镜盒、插着胸花，自我介绍时会紧张地嚼甘草根，含糊不清地说，“我是霍普金斯”。虽然无法把霍普金斯和《广告狂人》中唐·德雷柏的人物原型联系起来，但是两人的广告天分如出一辙。[4]

如今声名大噪的霍普金斯喜欢更多地谈论整个广告业。“坐在办公桌前，我们就能影响价值百万美元的生意。”他在一次演讲中介绍广告当前的地位时评价说。

我们改变了贸易大潮。我们开辟新帝国、建立新产业、缔造传统与时尚。我们支配着婴儿要吃的食物、母亲要穿的衣服、千家万户选用家具的方式。没有人了解我们确切的名字，但是无论城镇还是乡村，几乎任何家庭中都有人在受我们的支配。[5]

尽管霍普金斯的天分毋庸置疑，但是20世纪20年代真正发挥至关重要作用的并不是广告人，而是广告公司本身，这些大城市的新一代大型广告代理商已经日臻成熟，变为全新的注意力经济中的经纪人与工程

师。在接下来的100年中，无论是芝加哥的洛德·汤姆斯广告公司、纽约的J.沃尔特·汤普森广告公司、BBOD（天联广告公司）、麦肯广告（McCann Erickson）等大型新兴公司，还是伦敦的WS克劳福德（WS Crawford）之类的公司以及来自巴黎和东京的公司，这些新崛起的商业公司成为获取注意力、创造需求的私人实验室。它们为了自己的客户，购买估价待售的注意力——大多是平面媒体的读者——然后决定如何加以运用来取得最大的宣传效果。

越来越大的规模以及逐渐丰富的专业知识让这些公司有别于自己的前辈。工业革命改变了制造业，福特汽车的装配线永不停歇地追求以效率更高的方法进行大规模生产，与此相似的是，这些新兴广告公司将曾经偶然想到的直观、即兴式的方法转化为大规模获取注意力的机器。它们进行的广告活动源源不断，全面而彻底，就像英国和美国政府的政治宣传活动一样，在某种程度上解决了广告业已经意识到的“祛魅效应”。如果一种方法不再发挥作用，它们就会立刻启用新的方法。这种方式在理想的情况下能实现无限的稳定销售。

此外，广告业采取的种种措施为世界上最为富有的国家重塑经济。每个美国家庭的平均耐用消费品支出从20世纪初的区区79美元上升至20世纪20年代的279美元（按目前价值换算，分别相当于1900美元和6700美元）。总消费支出在1923—1929年上升了25%。这种影响就是社会开始向后世人们所谓的“消费型社会”转型，即大规模生产几乎进入日常生活的各个方面。[6]

那么“科学广告”这个当时的流行词到底意味着什么？经过仔细了解会发现，它实际上只是用一个经过粉饰的术语来指几种基本的广告方法。[7]第一种方法是创造一种原本不存在的对产品的需求，也就是当时所谓的“需求策划”。第二种方法是“品牌推广”这种相对较新的学科，即

给大众创造一种印象，让某些产品在类似产品中真正地脱颖而出，无论事实是否如此，从而为凯迪拉克、可口可乐等制造商创造客户忠诚度。第三种方法是首次运用“目标”广告——专门面向仍然神秘无比，但是商家日益追求、希望吸引的“新物种”，即女性消费者。以上三种方法中，哪种都不是什么高端技术。

以“需求策划”为例，虽然听起来不可思议，但实际上它依靠的只是几种简单的手段。其中最为简单的一种就曾用在专利药物的广告中。这种方法也被称为“理性广告”，将产品展示为针对某些现有问题的神奇解决方法。[8]

在克劳德·霍普金斯为一种称为“橙汁”的新产品推出的广告活动中，他将其称为婴儿的灵丹妙药。一位充满爱意的母亲坐在那里，怀抱着面色红润的婴儿，摆出哺乳的姿态，但是这位母亲在用一只勺子喂婴儿。“橙汁常常被用作小婴儿的饮食处方，因为医生们认为它纯净，而且具有营养价值。”在另外一则广告中，一位“怀利医生”声称“橙汁比药更好”。广告还告知消费者，“基本上每位知名医生都会建议将橙汁作为小婴儿的食物，即使初生婴儿也可以食用”。随后，“维生素C”被发现后就成为橙汁的神奇成分，每个人为了保持健康，需要每天喝一杯。“你每天都要喝橙汁。”[9]

这种宣传与专利药物广告极其相似，因为橙汁与婴儿健康之间的关系没有事实依据，而且最终事实证明它十分可疑。现在，美国儿科学会强烈建议不要用橙汁喂养婴儿，因为“有用橙汁替代婴儿饮食中母乳或配方奶粉的风险”，会导致营养不良。此外，“过度饮用橙汁可能与腹泻、肠胃气胀、腹胀以及蛀牙等病症有关”。也许在20世纪20年代，这些副作用并不为人所知，但是所谓的有益健康也同样没有事实根据。虽然没有利库宗那样危险，但是橙汁也并不是什么灵丹妙药。[10]

随着消费主义不断发展，商家也可以销售产品去解决那些人们几乎

没有认识到的问题，更不要说生死攸关的事情了。策划需求的方式就在于，并不是去说明产品可以解决某个问题，而是说明问题的确存在。把潜意识里的焦虑感变成最为显著的问题，这种方法的灵感来自漱口水和牙膏广告的成功宣传，而在20世纪20年代之前，这两种产品几乎不为人知。

李斯德林（Listerine）的广告宣传标语写道，“口臭——让人人对你生厌”。当时的漱口水是一种棕色的液体，原本是战场上的医用消毒剂，也被当作地板清洁剂出售。但是在20世纪20年代，厂商新任命的管理层将它宣传为一种良药，可以治愈无数美国人在毫不知情的情况下备受折磨的顽疾。“无论你多么富有魅力或者你的朋友多么喜欢你，你都没法指望他们永远忍受你的口臭（令人不快的口气）。”[11]

在李斯德林提到“口臭”之前，几乎没有人听说过这个给人带来不祥之感的医学术语。但是商家恰如其分地抓住了当时人们的心理及其要旨，激发了每个人都担心的、与他人打交道时会时常遇到但又不予评论的问题。对这个问题进行如此认真的审视让人不禁去怀疑自己的口气（也许你自己正是如此）。这场广告活动堪称是需求策划的大师之作，1922—1929年，李斯德林公司的年收入从115000美元飙升至800万美元以上。[12]

另外一则经典报纸广告提出的质疑也让人难以拒绝，它醒目地写道：“只要你用舌头舔一舔自己的牙齿，你就会感到牙齿上有一层薄膜——这就是让你的牙齿看起来‘掉色’并且会导致蛀牙和牙龈问题的物质。”这就是霍普金斯最为致命的广告宣传，高明地抓住了人类潜意识中的另一种恐惧，也就是蛀牙和牙齿老化。要解决这个问题，医生们会开一种新型“除膜洁牙剂”——白速得（Pepsodent）。[13]

然而这种通过操纵大众的恐惧心理牟取利益的做法并不是悄无声息的。1926年，新成立的《时代周刊》宣称：

全能的购物大众在心中只是隐隐约约地感到广告这种庞大的伪科学在日常生活中扮演的角色。举例来说，一管白速得牙膏是如何出现在你的浴室架上的？很明显，因为洛德·汤姆斯广告公司通过某种途径至少让你感到在所有牙膏中，白速得对你的健康和幸福来说极有必要。你也许不记得，但是你在什么地方曾经读到过，你的牙齿上有一层薄膜，而含砂的白速得能打磨牙齿并去除那层薄膜。[14]

不管怎样，公众总的来说对于广告商向自己推销的产品感到满意，而霍普金斯更是对此满意之极。作为这家牙膏公司的股东，他大捞了一笔，但是这位前牧师并不享受这种成功感。他曾写道，自己将白速得的广告活动作为一种公共服务。“商业因素很大程度上隐藏在利他主义之中。广告中充满了无私与为民服务的气息。”他承认自己“靠着白速得挣了100万美元”，并且抱怨难以找到花这些钱的方法。[15]

我们应该在这里稍做停顿，上述案例以及其他广告所依托的心理前提也许一定程度上要归功于弗洛伊德，因为他此时正好处于高产期，而他著作的书，尤其是《梦的解析》（*The Interpretation of Dreams*）和《日常生活之精神病学》（*The Psychopathology of Everyday Life*），也在广为流传。的确，人们往往认为，弗洛伊德对潜意识的阐述必定推动了20世纪前20年中新广告技巧的发展。这是一个存在争论的焦点。比如说，2002年的系列纪录片《探究自我的世纪》（*The Century of the Self*）就曾将运用潜意识来进行产品营销的做法归功于弗洛伊德的侄子、曾为克里尔的公共信息委员会效力的爱德华·伯奈斯。

在李普曼的理解中，弗洛伊德的侄子改变了美国广告业这种简单的叙述是一种具有吸引力的刻板成见，但是令人惋惜的是，史实并没有证明这一点。当然，没人可以否认弗洛伊德的观点当时是一句空话，而且也几乎没人能证明广告商下意识地借鉴了这些观点。但是事实表明，据当时首屈一指的广告公司自己透露，它十分信赖与弗洛伊德对立的美国行为主义心理学流派。毫无疑问，行为主义心理学流派的主要目标听起

来就像霍普金斯这一类人为之奋斗的事业："预测并控制行为。"[16]

纽约的J.沃尔特·汤普森广告公司的总裁斯坦利·B.雷索（Stanley B.Resor）也许可以说是最富有影响力的行为主义支持者，他曾说："无论我们中的任何人去剧院还是挑选一条领带，我们都会对具体的规律做出回应。在每一种决定中，比如零售商店中的每笔销售，都由基本规律控制着大众群体中人的行为。"雷索是认真的，以至聘用了约翰·布罗德斯·华生（John B.Watson）——1913年《行为主义者的目标》（*Behaviorist Manifesto*）一书的知名作者。华生是心理学家，但更是动物行为学家，他更加关注人类与生俱来的特性以及习惯性反应，相比之下弗洛伊德学派对个人心理和个人经验更感兴趣。与弗洛伊德不同的是，华生认为心理状态与情绪之间没有关系。他曾说："看来已经是时候让心理学必须忽视所有对意识的参考。"他致力于一种单一的动物反应理论，因为行为学家"认为人与野兽之间没有界限"。[17]

华生相信人类和其他动物一样，可以在习惯的制约下做出可预见的反应，而他最为著名的就是对人类婴儿进行的实验。华生名为"小阿尔伯特"（Little Albert）的实验将巴甫洛夫在狗身上所做的实验搬到人的身上，引发11个月的婴儿对老鼠的恐惧。在实验中，每次向婴儿展示一只白鼠时，他就会在婴儿的身后用锤子敲击一条铁棍。在经过了7周的条件作用后，最初对这种啮齿动物表现出好感的婴儿开始对它感到恐惧，一看到它就会号啕大哭。实际上，婴儿甚至开始害怕任何毛茸茸的白色物体——华生曾夸口说，"现在他连圣诞老人都会怕"。[注18]

在J.沃尔特·汤普森广告公司，华生从某种意义上来说有机会对更大的受众群体进行自己的实验。他坚持说："为了让你的消费者做出回应，必须让消费者面对基本性情绪或者条件性情绪的刺激。"很快，雷索任命华生为"巡回大使"以及客户经理。在不进行广告宣传时，他会到美国以及世界各地向公司高管推销科学广告的概念以及自己的公司，因为其拥有控制公众思想的所有必要工具。他在一次演讲中平淡地

说："从伊甸园中的毒蛇引诱了夏娃并让夏娃说服了亚当之时起，世界就一直在寻找控制人类行为的方法与途径。在广告业中，我们称这个过程为推销。"19

我们曾经说过，创造对新产品的需求是早期广告业的首要目标。否则，就像雷索曾经说过的，"美国大规模制造业取得的成功会自己垮掉"。人们在20世纪20年代认识到的第二个伟大目标是商誉策划，也被称为品牌推广。

在大规模生产出现之前，品牌几乎并不存在。在此之前，人们信赖的是个别商人的声誉，如今对于医生、会计以及其他专业人士来说依旧如此。但是到了20世纪20年代时，广告商开始认识到，曾经必须努力赢得的商誉，如今可以像战争意愿或任何消费商品一样进行制造。因此，在20世纪早期，美国与欧洲的公司投入了数百万美元，为之前没有任何广泛内涵的品牌打造关联概念，这些品牌包括"凯迪拉克""卡夫""好彩""亨氏""可口可乐"等。100多年过去了，所有这些品牌依旧为人熟知并且享有令人羡慕的销售成绩，这样的事实证明，如果初期的品牌投资得到适当的经营，就能永远带来回报。

西奥多·麦克马纳斯（Theodore MacManus）是这种软销售法领域中首屈一指的人物，凯迪拉克、道奇、克莱斯勒和通用电气等品牌都由他一手打造。麦克马纳斯生于纽约布法罗，从小就是虔诚的天主教徒，基本上并不赞成他的基督教对手所偏爱的、较为强硬的理性广告法。对于自己的主要对手、才智过人的克劳德·霍普金斯，麦克马纳斯认为他是毫无道德原则的行骗高手，并且看起来"将所有人都当成傻瓜"。在麦克马纳斯看来，霍普金斯的广告方法不仅傲慢无比，而且有损于客户，因为"虽然能带来辉煌的广告上的成功，但是很快就会造成商业上的失败"。

麦克马纳斯的方法是以形象广告取胜。他逐步打造值得信任甚至备受尊敬的品牌。他追求的不是说服客户，而是转化他们，从而创造持久的忠诚。在他的定义中，凯迪拉克有着一定的内涵，而开凯迪拉克的人应当对自己的车有认同感。他所创作的知名广告向凯迪拉克的驾驶者宣告，作为世界上最出色的汽车，凯迪拉克必须要承受“领导者的惩罚”（penalty of leadership）。因为一旦“得到世人的一致公认”，同样也就成为“个别妒忌者攻击的目标”。然而，品质将会证明，“不论反对的叫喊声多响，美好的或伟大的总会流传于世，该存在的总会存在”。对于道奇这个品牌，麦克马纳斯发明了一个新词：“可靠性”（dependability）。他宣称自己坚信，“虽然有的人可能是傻瓜或是罪人，但是他们永远都在追寻好的事物”。[20]

麦克马纳斯的“提示性”风格让广告“不是强行植入想法，而是逐步渗透”。他的目标是让人感觉到，“制造产品的人是有诚信的人，而该产品是有诚信的产品，在所有产品中值得优先考虑”。树立“牢靠并且有几分高尚品德的特质”的确需要依靠一些甜言蜜语，例如漂亮的图画等，但是撇开这方面不谈，他认为自己只是传达未经粉饰的事实。为此，这位高尚的广告公司高管可以将这种刚刚发现的政治宣传力量当作催化剂加入到商品的自然销售过程之中，借此受众可以适时地去了解真相。

我们无法得知麦克马纳斯是否真正相信自己销售的产品具有与生俱来的优点，但是他以凯迪拉克和道奇汽车等客户的名义所写下的文字不可否认地散发着真实的光环。当然，麦克马纳斯是一位企业家，而不是广告人，因此没有必要去谄媚每一个走进大门的客户。在通用汽车崛起并成为不朽品牌的时代，他作为一名忠实的员工，在20世纪20年代终究追求的是推广世界上最好的汽车。然而，他的职位让他理所当然地可以尽情地运用诗歌一般的赞誉之词，这是牙膏销售商无法享受的特权。

也许我们永远也不知道他的心思。但是他的确向自己的客户承诺，没有显示出浮士德式的焦躁，“过去的成功可以证明，我们已经找到了

一个可以一夜之间就能孕育良好商誉的温室。换句话说，过去人们愿意毕生做牛做马为之奋斗的，现在只需借助半科学性的精准与稳操胜券般的信心就能实现，用不了数年的时间，只要短短几个月就可以”。对于他的理论，也许时至今日令人印象最为深刻的就是“凯迪拉克”，这个词成为一个概括性的形容词的最高级［比如，“凯迪拉克”（即“一流的”）计划］，即使有人认为凯迪拉克并不是花钱能买到的最好的车，他们也会这样用这个词。[21]

在此期间，所有商人似乎一夜之间顿悟，如果美国成了消费型社会，那么大多数新增生活用品的购买行为是由家中的女主人来完成的。“就购买个人用品来说，”1921年一家政府机构宣称，“男人很少采取主动。”因此，大多数由男性掌控的各个公司，将破解女性消费者密码作为通往商业成功的通途。《油墨》中的一则广告这样写道：“对人类进行真正的研究要由男人来做，而对市场进行真正的研究要由女人来做。”然而，对于勤奋的人士来说，未知的疆域才是乐土。[22]因此，广告业的第三次大发展就是大力吸引女性消费者——通过后期所谓的“目标”广告。

这种新广告方法的典范就是伍德伯里香皂早期的一则知名的广告，创作者是名为海伦·兰斯顿（Helen Lansdowne）的一位女性。当她最初接受这个客户时，这种产品一直以来都是按照专利药物的方式推广。这种产品的广告中也印有可以成为品牌的面孔，那就是1877年发明这款产品的、留着八字胡的皮肤科医生约翰·伍德伯里。他的面孔被印在每块香皂上，下面写着一句口号“纯杀菌香皂——适用于皮肤，包括头皮以及面部”。有些版本的标语则尝试采用较为柔和的词语——“女性应当美丽”。但是香皂上仍然印着表情严肃的伍德伯里医生的头像，让人感觉十分怪异，毫无和谐感。[23]

伍德伯里公司原有的广告毫无效果，反映了在面向女性进行宣传时该公司仍然一无所知地陷在一直以来的一系列宽泛的刻板成见中。“女性作为一个整体来说比男人更容易受到影响，”当代教科书《广告的原则和实践》（*Advertising,Its Principles and Practice*）断言，“她们很容易受到自己情绪的影响。”《有效的直接广告》（*Effective Direct Advertising*）的作者罗伯特·E.拉姆齐（Robert E.Ramsay）写道：“与男人相比，女性更容易对运用图画以及色彩形成的吸引力做出反应。”无论这些观点是否成立，但是并没有准确地解读女性。[24]

兰斯顿则从一个完全不同的角度着手。在她的广告中，一位身穿晚礼服、风度翩翩、刮净胡须的男子拥揽着一位美丽的女性，并且牵着她的手。他的面颊靠在她的太阳穴处，看起来似乎着了迷，而她则直接注视着观者，皮肤焕发光彩。

广告中的文案是：“让你爱不释手的皮肤。你也能拥有这种由容光焕发、光滑柔嫩的皮肤散发的魅力。”

这种概念的力量让伍德伯里公司的香皂销路大增。它虽然简单，但是所抓住的某些内涵超出了霍普金斯和麦克马纳斯这些文案大师的想象力。不，那不是性。有时人们会说这则“肌肤”广告是最先运用这种内涵的广告，但是19世纪末的法国海报就能证明事实并非如此。传统广告提出治愈某种病症，也就是旧瓶换新酒，与此不同的是，兰斯顿这则图文结合的广告实际上最为值得注意的是，它寄望于更美好的生活。它推销的是观者本人全新的自我，比以前更好的自我。这是一种创新的间接产品推广手法，将产品与消费者心中对美丽容颜和诱人魅力最深层次的渴求关联起来，尽管兰斯顿的广告承诺并没有极尽所有女性的渴望，她选择帮助消费者去实现的几种渴望也几乎不会有什么结果，至少通过买洁面香皂来说是这样。接着，伍德伯里公司与各种乳霜和药膏厂商开始做出可以实现其他类似神奇效果的承诺，举例来说，使用这些产品能让使用者摇身一变，进入那些令人向往的上流社会人士经常出入的场所。

凭借在伍德伯里广告中展示的实力以及其他成就，兰斯顿在“二战”后应邀去纽约管理J.沃尔特·汤普森广告公司新成立的“女性编辑部”，这家公司是美国最大的广告公司，并且极度沉迷于科学广告。（公司总裁斯坦利·雷索还曾向海伦·兰斯顿求婚。）这相当于用“科学化”或者“系统化”的方法来开发相关的技巧和科学，通过投入整个部门的资源来理解女性的欲望和渴求，从而针对女性进行广告。

这个新部门的员工全部是女性——被称为“女性劝说者”。她们与其他编辑部门完全分开，拥有自己的办公空间、客户，甚至与众不同的风格手册；公司还要求她们戴上帽子，以便和女秘书区分开来。海伦·兰斯顿被看作一位妇女参政论者，她的职员中有许多女性是选举权运动的领导人物，例如纽约知名的活动家弗朗西斯·莫尔（Frances Maule）。作为部门最活跃的公众演讲家，莫尔代表整个部门宣称，抛弃“温柔天使/无知可爱的旧有传统女性形象”的时代已经到来，因此要牢记“一贯的选举权运动口号——妇女也是人民”。[25]

然而，某些适用于一般人群的操纵方法也同样适用于女性。有一类目标广告，例如伍德伯里香皂广告以及无数其他广告似乎暗示着，只要用对了香皂、护理或乳液，一个人就能参加华丽的晚宴，身边围绕着倾慕者，甚至成为现实或比喻中的舞会之花。广告行业协会的主席后来解释说，“当广告借助对女性魅力的感觉去推销肥皂这种平淡无奇的产品时，实际上为这种微不足道的物品添加了色彩，增加了香味。它还会激发女性重拾对秀丽外表的渴求，唤起她们深植于心的希望”。

需求策划也改头换面，通过“耳语”或“恐吓”的广告活动来迎合女性消费者，即提醒女性注意某种社交耻辱或言论，只要使用她手中的产品就能被拯救。举例来说，J.沃尔特·汤普森广告公司1922年为针对母亲推出的宝洁洗衣粉广告文案写道：“如果小莫莉闯了祸，邻居们对那些‘干净’的内衣会怎么想？莫莉的内衣看起来是干净的，但实际上已经脏得发灰了。”李斯德林针对未婚女性消费者则照搬了大获成功的“口臭”广

告活动。在“可怜的艾德娜”系列广告中，艾德娜有着难闻的口气，当然她的朋友从来没有告诉过她，这害得她失恋，或者用这次广告活动创造的一句脍炙人口的话来说，“为人作傧相，何时为新娘”。26

艾德娜的遭遇令人感到怜惜。和每位姑娘一样，她最大的愿望就是能结婚。与她往来的大多数女孩儿要么已经结婚，要么即将结婚。然而，没人比她更优雅，更富有魅力，更可爱。随着年龄慢慢走向可悲的30岁，在她看来似乎婚姻离自己的生命前所未有地遥不可及。那就是口臭（令人不快的口气）不为人知的危害。你本人很难知道自己是否患有口臭，即使你的挚友也不会告诉你。

有时妇女参政运动本身具有的力量也被用来向女性推销。想象一种支持女性运动的地板清洁剂——老荷兰清洁剂（Old Dutch Cleanser）正是这样，声称自己是“女性权利的捍卫者”，包括“帮助女性从烦琐的家务劳动中解放出来”，并且“拥有打扫家的权利与可以享受家的安逸”。遵循相似的逻辑，麦丝卷广告则主张，麦片是摆脱烹饪的“独立宣言”。那时，在女性编辑部中，我们目睹了产品与个人之间纽带的诞生，直到今日它们仍然为广告商所用。当品牌发展的关键超越了产品的有用性甚至质量，广告商开始向产品注入能让消费者产生认同感的特质与某种关联。

J.沃尔特·汤普森广告公司的女性编辑部也负责开创了一种终极技巧，到了20世纪20年代，这种技巧已经应用到了所有广告活动之中。海伦·兰斯顿和斯坦利·雷索都相信，女性在行为方面更有可能会注意并模仿富有、高贵以及有名望的人。为此，在20世纪20年代，她们采取了极为少用的一种做法——付费代言，将它发展成为女性产品广告的中流砥柱，并且从此扩展到了所有产品的广告中。雷索在一次高管会议上对这种策略进行了如此介绍，“与男人相比，女人具有更强的渴望去效仿强者。杰出的心理学家龙勃罗梭（Lombroso）曾解释了女人依靠外来事物激发想象力的能力。使用公主或电影中的女王推荐的冷霜或香皂能让她

们感到自己也变成了这样的人。”[27]

当然，名人和明星有能力去获取注意力这并不新鲜，至少这并不是广告的发明。在20世纪的最初10年里，Famous Players（派拉蒙影业的前身）、联美电影公司等迅速崛起的电影制片厂打造了实力非凡的巨星，查理·卓别林（Charlie Chaplin）和玛丽·毕克馥（Mary Pickford）等明星吸引了大量的观众。我们之前提到过，基奇纳勋爵运用个人名望诱导了许许多多英国年轻人参军并早早地命丧疆场。当亨利·鲁斯（Henry Luce）在1923年创办《时代周刊》时，他为了提高发行量，刊登了名人权贵的无数报道和照片，例如，卡尔文·柯立芝总统和贝尼托·墨索里尼。他对后者青睐有加，在“二战”前曾对他进行了8次特别报道。（20世纪20年代，《时代周刊》写道，“领袖墨索里尼”有“出色的自我控制力、罕见的判断力，能有效地运用自己的想法去解决现有问题”。）[28]

广告商本身曾有限地运用名人来背书——早在19世纪，梨牌香皂就曾标榜自己为皇室之选。但是知名“医生”和心怀感激的病人为专利药物所做的推荐词让这种现身说法的广告方式很大程度上陷入了窘境。J.沃尔特·汤普森广告公司在兰斯顿的指点下大胆地再次将这种方法运用到了旁氏冷霜上。这种产品原本并不是美容产品，而是暗疮消除液。

因嫁入范德比尔特家族（Vanderbilts）后又离了婚而闻名的阿尔瓦·贝尔蒙特（Alva Belmont）是第一个为旁氏代言的名人，酬劳是向全国妇女党（National Woman’s Party）捐赠1000美元。1924年她在推荐词中将个人主张与冷霜很不自然地融合到了一起。“贝尔蒙特女士不仅动用自己的巨额资产慷慨地捐助妇女事业，而且尤为关注中老年女性如何保持活力与魅力这个特殊的问题。”旁氏冷霜可以同时回答这两个问题。[29]

后来，广告代言人还有爱丽丝·罗斯福·隆沃思（Alice Roosevelt Longworth，西奥多·罗斯福的长女）、葛洛莉娅·摩根·范德比尔特

（Gloria Morgan Vanderbilt，她嫁给了另一位范德比尔特家族的成员）以及后期的欧洲皇室和贵族，例如罗马尼亚皇后以及戴安娜·曼纳斯小姐（Lady Diana Manners，以英格兰最美的少女而著称）。其中最受欢迎的就是西班牙的玛丽·波旁公主（Princess Marie de Bourbon），她曾说，“幸运的是，如果女人能坚持使用旁氏神奇双效面霜，她的肌肤就不会失去光彩”。[30]

通过形形色色的“科学”技巧，例如需求策划、品牌推广以及目标广告等，广告业这部机器变得可以更加有效地将注意力转化为收入。这种转变始于如今人们已经熟悉的一种做法，即给予消费者，尤其是女性消费者，一种为持续消退的理想而奋斗的信念。也许社会实践中一直如此，但是如今获取注意力的新策略这样做是为了服务于商业，是一股永不知足、不屈不挠的力量，而不是社会惯例。

最终，尽管许多“女性劝说者”也在女权运动中发挥了重要作用，但是她们在J.沃尔特·汤普森广告公司的工作往往强化了充满优越感的偏见以及刻板印象，而这正是她们一度尽心竭力与女权积极分子试图消除的观念。曾从事广告业的弗朗西斯·莫尔指出，无论女性是否意识到这一点，她们往往忍受着“无足轻重、微不足道（以及）力不从心”这种感觉的折磨。香皂或冷霜广告得以成功，依靠的是承诺可以弥补这种情感，从而令购买了产品的女性可以实现那种“我们一直以来寻求的‘伟大且荣耀的感觉’”。广告行业协会主席将这种影响更为悲观地形容为：“当然，那只是一种幻觉，实际上仍然是一种达到目的的手段，如果加以适当运用，就会成为一种非常理想的实践。”[31]

---

1. 婴儿的母亲在华生进行试验的医院中做奶妈，只拿到了1美元作为参加实验的报酬。

第5章　隐藏在科学的外衣之下

乔治·华盛顿·希尔（George Washington Hill）养着两只达克斯狗，一只叫作“Lucky”，另一只叫作“Strike”。他生于1884年，父亲名叫珀西瓦尔·希尔（Percival Hill），是美国烟草公司（American Tobacco Company）的总裁。父亲将“好彩”（Lucky Strike）品牌交给儿子，希望他能经营好这份事业，而希尔用管理运动队的方式来经营这个品牌。父亲总是在抽好彩香烟，就连他的劳斯莱斯轿车的后窗上也贴满了一包包香烟。“我认为他不是一个面面俱到的人，”阿尔伯特·拉斯克（Albert Lasker）说，“对于他来说，生命中唯一的目的就是醒来、吃饭、睡觉，这样他就能有精力去推销更多的好彩香烟。”[1]

1925年，老希尔去世，将整个美国烟草公司的生意留给了乔治·华盛顿·希尔，乔治·华盛顿·希尔决定将自己钟爱的好彩香烟打造成美国首屈一指的香烟品牌，只要能做到这一点，花多少钱他都愿意。无论产品具有怎样的特点，他都财力雄厚，而且相信广告的力量。1925年，他的广告投入只有40万美元，而到了1931年，广告投入暴增至大约2000万美元。当时这是一笔前所未有的支出，甚至可以说是那时在单一产品上金额最高的广告投入。[2]

无论从巨大的成功还是巨大的销量来看，20世纪20年代末好彩香烟的广告宣传活动都标志着广告业的雄厚实力和在二三十年代之交时的傲慢自大达到了某种顶峰。希尔将好彩香烟广告交给了洛德·汤姆斯广告公司的阿尔伯特·拉斯克。正是这家公司将克劳德·霍普金斯从专利药物衰败的打击中拯救了出来，并且很大程度上吸收了他的硬销售方法。（此时年老的霍普金斯已经退休，住在森林豪宅中写自己的回忆录。）为了组建一支完整的团队，希尔还招募了爱德华·伯奈斯，而后者刚出

版了自己最负盛名的著作《论宣传》（*Propaganda*），他在书中表达的主张是政府在“一战”中发展的宣传技巧如今可以用于商业目的。伯奈斯和拉斯克两人虽然并不总是合作，但是都开始着手策划广告。

什么能让好彩香烟脱颖而出？1917年，好彩品牌始于霍普金斯构思的一个想法。[3]广告标语“It’s toasted”[注]，指的是据说让香烟味道更好的“神秘”加工步骤。到了20世纪20年代中期，拉斯克运用了专利药物广告技巧，在霍普金斯的想法上策划了一次广告活动——将好彩品牌以一种健康补药的形式呈现在大众面前，尤其是治疗大部分由吸烟导致的咽喉痛。他对好彩香烟进行了全新的宣传，称烘焙“可以去除导致喉咙不适的有害的刺激物”，包括“有害的腐蚀性酸性物质”，于是它的口号变成了：“保护你的喉咙，免受不适与咳嗽之苦。”甚至还有一个“神秘”加工步骤，包括：“‘烘焙’加工中使用了紫外线，通过加热来达到纯化的目的，从而称之为‘烘焙’——而这种特别的神秘加工步骤去除了引起喉咙不适和咳嗽的有害刺激物。”[4]为了让人更充分地理解这种健康效果，拉斯克开展了一场名为“珍爱声音”的广告宣传活动，邀请了歌剧明星和其他歌手来代言好彩香烟。纽约大都会歌剧院首席女高音歌手现身说法，称自己靠抽好彩香烟来保护自己谋生所用的嗓子，还有什么能比这更有说服力呢？[5]

当然，这些推荐都不是免费的，但是拉斯克能说服歌手代言仍然令人感到震惊。甚至直到20世纪20年代末，人们才隐约感到吸烟有害健康。因此，为了抢先事实一步，拉斯克运用了另一种专利药物的老把戏——他试图拉拢卫生主管部门。美国烟草公司向医生免费赠送一条条的好彩香烟，作为交换，医生们含糊其词地认可好彩品牌要比其他品牌更加柔和。[6]无论医生是否了解自己认同的观点，洛德·汤姆斯广告公司先人一步用广告来粉饰自己的产品，实质上是吹捧抽好彩香烟的健康效果。在一则广告中，一位身穿白大褂的医生拿着一包烟，广告文字是：“20679位医生表示‘好彩香烟’的刺激性更小。保护你的喉咙。”[7]

将抽烟作为一种健康的习惯来推销的确有一定的过人之处，而且有可能会长期带来回报，但是在某个时候，乔治·华盛顿·希尔像其他许多人一样，在20世纪20年代转而采取面向女性消费者的广告原则。他突然决定，好彩品牌取得成功的真正秘诀在于说服女性去抽自己的香烟，尤其是在公共场合。伯奈斯在日记中回忆了自己的老板突然悟到这一点的那天。“希尔叫我进去，然后问我：‘我们怎么才能让妇女在街上抽烟？她们会在家中抽烟。但是，如果她们有一半的时间在户外，而我们能让她们在户外抽烟，那么几乎就能让我们的女性市场翻一番。做点什么，行动起来！’”[8]

20世纪20年代末，女性在公共场所抽烟仍然是一种禁忌。某些城市的法律甚至禁止这种行为，包括纽约曾经也在很短的一段时间内实施这样的禁令。[9]但是对于偏执的希尔来说，这个想法纯粹是个商业机会。“如果实现了，”他告诉伯奈斯，“那就像在我们的门前新开了一座金矿一样。”

作为优秀的“战士”，拉斯克和伯奈斯很快就抓住了妇女解放运动的机会，或者说至少注意到了这个机会的效用。拉斯克坦言，在有人阻止自己的爱人在餐厅中抽烟后，他决意要“打破对女性抽烟的偏见”。但是在社会活动家的外衣下更加严肃地将这项事业的想法付诸实施的是公共关系之父——伯奈斯。他实际上反对霍普金斯的广告模式，相信理想情况下应当淘汰这种模式。“过时的宣传家，”伯奈斯写道，“几乎只会运用印刷文字的吸引力，试着去说服个别读者立刻购买某个特定的物品。”相比之下，伯奈斯相信有可能通过改变习俗与规范，从更加基本的层面来创造需求。他问道：

购买者花钱去买一辆新车而不是一架新钢琴的真正原因是什么？因为他决定，与被称为音乐的这种商品相比，自己更想要被称为机动车的

商品，而不是两者都要。他买了一辆车，是因为当时的群体习俗是买车。因此，现代宣传家应致力于打造可以改变这种传统的情境。

经验丰富的宣传家不会仅仅是需求的策划者，更是生活习惯的缔造者，将乘数效应用于获取注意力的商业用途中。

伯奈斯试图破除女性不可在家以外的地方抽烟这种禁忌，将其表达为对女性自由的剥夺。依托浅显的弗洛伊德的分析，包括香烟形似阳具、能满足口感等想法，他将抽烟展现为完整生活中不可或缺的一部分。1929年，他雇了一些漂亮的女士在纽约市的复活节进行游行示威，她们指尖夹着好彩香烟，也就是所谓的“自由火炬”。[10]他还付钱给知名女权主义者鲁斯·海尔（Ruth Hale）在一份邀请信上签名，邀请女性来参加示威。响亮无比的口号写着：“点燃另一支自由火炬吧！打败另一种性别禁忌！”[11]

关于这场噱头十足的示威游行的效果如何，历史记载得并不是很清楚，这正是因为伯奈斯自然而然地倾向于以神秘的幕后大师自居。[12]也许是受到这个难以抗拒的故事蛊惑，许多女性接受了他对这类情形的说法，“自由火炬”游行成为某种社会转折点的标志。敏锐的政治评论家诺姆·乔姆斯基（Noam Chomsky）曾坦言：“伯奈斯的绝顶妙计、在20世纪20年代末真正使他声名大噪的成就，是让女性抽烟。”[13]

当然，我们不可能确凿地将改变社会规范这种复杂的变革认为是或者不是某个人的功劳。只能说当代媒体对“自由火炬”事件的报道相对较为单薄。《纽约时报》中途取消了对示威游行的报道，想必是转而关注当时更为紧迫的主题，也就是复活节游行本身：“在游行达到高潮的时候，大约十几位年轻女士（在第五大街上）走来走去，招摇过市地抽着香烟。她们中有一位解释说，香烟是一直燃烧的‘自由火炬’，直到有一天女人能像男人一样在街上随意抽烟为止。”[14]《华盛顿邮报》直到1991年才提及这场示威游行，因为那时这场事件由于报道的宣传而具有

了重要意义。最终，伯奈斯最大的成功也许可以说是有效地抓住了历史学家的注意力。

大约在老板找伯奈斯谈话的同时，拉斯克也身负重任，即在女性群体中策划她们对好彩香烟更大的需求。这就是“抽根好彩烟”广告活动的开端。与伯奈斯的方法相比，虽然拉斯克的广告活动很粗犷且更加传统，但是它向女性消费者销售的香烟数量可能超过了所有复活节的“自由火炬”。拉斯克从广告业最行之有效的前提条件着手，同样借鉴了专利药物：如果香烟要成为治愈某种问题的良药，而这种问题不是咽喉痛，那么会是什么呢？注意到女性往往关注自己的体重，他想出了将好彩香烟作为解决身体超重的药物——一种减肥用品。最初的标语为“与其吃颗Bon-Bon糖，不如抽根好彩烟”，它很快简化成了“与其吃颗糖，不如抽根好彩烟”，最后直接变为流传久远的“抽根好彩烟”。[15]

这类广告中典型的一幕是，一位时髦的新潮女郎在噘着嘴发脾气，也许还从鼻子里喷着烟，同时紧闭眼睛；广告文案写道，“保持好身材，没人能否认……与其吃颗糖，不如抽根好彩烟”。其他一些广告则唤起了“紧随我们所有人的阴影”，其中，一个韶华已逝、身材肥胖的女性侧影的中间是一位柔美年轻女子的轮廓。为了达到更好的效果，拉斯克将霍普金斯的标语作为所有这些广告的结束语：“It’s toasted.”

拉斯克也许永远没有去过J.沃尔特·汤普森广告公司，更不要说女性编辑部，但是他通过模仿他们的方法创造了奇迹。好彩香烟的销量猛增，仅在1928年就卖出了83亿支。其他品牌也开始效仿这种宣传，女性吸烟率从20世纪20年代到30年代中期上升了三倍。

就是这样，乔治·华盛顿·希尔得到了自己想要的结果。到了20世纪20年代末，好彩香烟已经超过了骆驼牌香烟，成为美国首屈一指的香烟品牌，显而易见广告投入功不可没。若要成功，必须进行全面宣传。但

是一路走来，广告活动也逾越了一些界限，借助了让专利药物取得成功的那些危险的曲解，正如往日，这些成功完全以广告为基础，以公众健康为代价去换取胜利。也许那时可以预见，“抽根好彩烟”和其他类似的广告宣传一样，激起了一场公愤，最终在20世纪30年代初达到了高潮。当联邦贸易委员会传唤希尔和拉斯克来了解这些医疗证言时，美国烟草公司开始面对这场公愤。

1928年，克劳德·霍普金斯已经退休，宣布自己的生意已经走到了尽头。“人性不会改变，”他写道，而科学广告的原则“像阿尔卑斯山一样屹立不倒”。最能支持这种断言的就是现代广告公司的机构复杂性，而这正是广告公司能有效地推销自己、在众多竞争对手中脱颖而出的原因。广告公司高管不再采取叫卖美分报的广告版面这种原始的方法，而是熟练地在各种平面媒体上融合文字和图像，为迅速发展的制造业与服务业巨头进行广告宣传，对消费产品行使生杀大权。[16]到20世纪20年代末，广告业本身已经备受质疑，微不足道的产业成长为国民经济的重要组成部分。美国公司每年的广告支出从1914年的7亿美元暴涨至1929年的300亿美元，占当时国民生产总值的3%。[17]那时，广告业的规模与自己服务的其他行业不相上下。

斯坦利·雷索和海伦·兰斯顿已经结为连理并且共同掌管J.沃尔特·汤普森广告公司这家当时世界上最大的广告公司。[18]公司租用的办公室位于装饰着艺术风格的格雷巴大厦，与之相连的是纽约中央火车站（麦迪逊大道离这里只有一个街区），同时也完成了向美国商业领域中心的迁移。

那些实现了这种上升的人们的确从中得到了丰厚的回报。雷索在康涅狄格州买了一座豪宅，还在怀俄明州的杰克逊霍尔买了一个巨大的农场。他聘请现代建筑先驱路德维希·密斯·凡德罗（Ludwig Mies van der

Rohe）在农场为自己修建了一座度假别墅，这是凡德罗在美国受托设计的第一件作品。[19]而身在芝加哥的洛德·汤姆斯广告公司的总裁阿尔伯特·拉斯克，则买了一处占地500英亩(注)的地产，其中的26座建筑物中包括一个正在经营的农场、一个18洞高尔夫球场，以及一座电影院。[20]甚至节俭有度的前牧师克劳德·霍普金斯也最终在密歇根野外购买了一处大宅和一条远航游艇。大卫·奥格威写道，他的妻子说服他“为自己的庄园雇了一大帮园丁，而且买了豪华的路易十六牌家具。她的大宅里总是坐满宾客。她的厨艺十分出名。有时她会为霍普金斯弹上几个小时斯卡拉蒂的曲子”。

积累了巨大的财富和显赫的地位，广告业开始改变了对自己的看法，隐藏在科学的外衣之下，它与整个产业的本源更加一致。这个本源并不是会让人联想起诈骗与骗术的专利药物——广告业愿意抛开与专利药物的渊源，不过即使如此也永远不会放弃从中发展而来的广告方法。然而，广告业开始将自己的形象看作最早的宣传机构——教堂，以广告为使命，奉客户为资本主义的新兴牧师阶级。代表着满足国家最广泛需求和最深远渴望的伟大新兴公司，广告公司在教育大众，承担着某种布道的职责。柯立芝总统在1926年发表的一次演讲中如此形容这种新气象：“广告服务于贸易的精神方面。它是一种交给你们的伟大力量，赋予你们启发商业世界、使其更为高尚的重要责任。这一切是人类再生与救赎这个伟大使命的一部分。”[21]

我们可以看到，许多最有天分的文案写手都来自虔诚信奉宗教的家庭。有些人发现广告与宗教惊人的相似。广告人布鲁斯·巴顿（Bruce Barton）的父亲是卫理公会教派牧师。他于1925年出版的畅销书《无人知晓之人》（*The Man Nobody Knows*）在形容耶稣时没有加以讽刺，而是透露出诚挚的崇敬。作为早期的广告从业者与小企业家，他管理的门徒团队“掌握了公众注意力”，构思了“谦卑之人必承受地土”（the meek

shall inherit the earth）[注]等行之有效的标语。巴顿获得了更深的领悟，他写道，“广告”是一种“从世界诞生时就存在的力量，‘要有光’是它经历的一个时期。万物与广告的脉搏一起跳动。鸟儿艳丽的羽毛就像是广告为情感赋予的色彩”。

无论是否像某些人那样将广告升华为某种目标，到20世纪20年代末，广告已经毫无疑问地改变了工业世界中的日常生活规律。我们如今已经对广告习以为常，因为现代社会存在的明显特征在那时产生了，也就是，事实需要不断被包装并成为推销对象，源源不断的各种诱惑需要付出极大努力才能被忽视，总有人会承诺可以为我们解决一切问题和满足我们所有的渴求。

当广告最初被编织到大多数美国人生活的这张大网中时，就像参天大树一样，各大品牌一点点地将自己植入集体意识——比如凯迪拉克或可口可乐，如果没有从一开始就通过某种方式赋予它们意义，那么很有可能它们就只是个名字而已。广告创造的既成环境开始看起来像一种自然的生态系统；我们已经对无休无止的商业建议习以为常。

因此，更加令人感到震惊的是去想象获取人类注意力的工业化活动，我们知道这实际上已经开始了。未来电子媒体与互联网还将带来诸多可能。正是有了广告业的崛起，当时的世界看起来充满了各种诱惑，但是依旧局限于报纸、杂志、海报、广告牌和宣传册。然而，大多数做出最为浮夸的广告宣传的人并不知道，对于广告业来说，有些最好的日子已经过去。

1932年，克劳德·霍普金斯死于心脏衰竭，享年66岁。《纽约时报》形容他为“所写文案价值百万美元的人”。尽管取得了种种成功，霍普金斯在弥留之际以自己独特的虔诚之情声称，“金钱对我来说毫无意义，只是我那叛逆的苏格兰人直觉被浪费了”。[22]他用一种奇怪的论调作为自传的结尾：“最幸福的是那些与大自然生活得最近的人，这对于

广告的成功来说必不可少。”一位竭尽全力用广告替代大自然的人说出这样的话，给人一种奇怪的感觉。也许这是旧日的牧师为自己写下的另一个预言。

---

1. 指香烟经过烘焙，也指香烟受到了祝福，一语双关。——译者注
2. 1英亩≈4046.9平方米。——编者注
3. 这句话出自《圣经》，不同的版本有不同的译法。意思是柔顺的人们是有福的，因为他们将会继承大地。——编者注

第6章　广告与欺诈的界限

1926年，斯图亚特·齐思（Stuart Chase）和弗雷德里克·施林克（Frederick Schlink）在纽约格林尼治村的一家地下酒吧相遇，他们发现两人对很多事情的看法相同。齐思是一位会计，曾在联邦贸易委员会担任调查员，而施林克则是一位标准工程师，曾为美国国家实验室工作。尽管两人的职业截然不同，但是都几近狂热地推崇科学方法以及运用其力量去披露与公众舆论相左的真相。最为重要的是，他们都毫不留情地藐视广告业，认为它是对美国大众的大规模欺诈。[1]

后来，两人运用下面这则寓言故事表达了他们眼中的真相和广告之间与生俱来的微妙关系。

两个人在讨论一种知名品牌的油脂有哪些优点。其中一个人说，“我知道它一定不错，每年能获利100万美元。你在哪儿都能看见它的广告”。但是另一个人说，“我才不管它每年能卖多少。我在一块黄铜上滴了一滴，24小时后，那滴油变绿了。它有腐蚀性，我可不敢用它”……第一个人随大流，但是他的朋友无视该商品声名显赫的事实，而是选择相信检测结果。结果他与普通人的行为正好相反。随大流有时是正确的，但往往是错误的。而且我们仍然需要通过科学来了解如何在两者之间获得平衡。[2]

齐思和施林克在那天晚上决定合著一本书，而这本书最终成为一份宣言——《让你的钱物有所值：论消费者的美元是怎样被浪费的》（*Your Money’s Worth:A Study in the Waste of the Consumer’s Dollar*）。他们写道：

消费者是如此漫不经心，因此广告在推销这个奇境中造就了许多“爱丽丝”；消费者无法随心所欲地买到自己想要的东西，而是在广告驱使之下才想要。在广告公司的办公室里，人类的心理被琢磨得无比透彻。广告商已经了解了如何操纵人类心理的每一丝、每一毫。但是就是有那么一丝机会，也许操纵着这场无与伦比的表演的绅士们稍微有些操之过急，也许夸夸其谈之词几乎要超越大脑可以承受的极限，也许急速增长的品牌数量没能引诱观者，反而让他们感到眩晕。这就是我们写作本书的初衷，但是我们不会欺骗自己去相信科学终将取得胜利。[3]

《让你的钱物有所值》概括并强化了广告业的霸道手段逐渐失去往日魅力的现象，随后它成了一本畅销书，在那个时代被誉为“引发消费者运动的《汤姆叔叔的小屋》”。美国经济大萧条的到来激发了公众对广告业的另外一场重大反抗——另外一个消费者抵抗的时代。两位作者明白自己的成功部分归功于——用他们的话来说——“绝非革命性”的视角。齐思和施林克并不是批评自由市场、私有财产以及其他美国式资本主义的决定性特征。实际上，他们攻击广告业是为了保护市场的诚信，因为广告业凭借误导性和欺骗性的说法，为相对来说无用的产品制造需求，这种做法扭曲了经济并最终削弱国家的力量。在这本书大获成功之后，两人在1929年创办了“消费者研究机构”，旨在打造世界上第一个消费产品科学检测服务机构。这家新成立的机构出版了一份保密简报——《消费者研究综合报告》（*Consumers’Research General Bulletin*），仅面向订阅者，根据严格的检测非公开地评估产品和关于产品的说法。[4]

齐思和施林克的事业实际上仅仅是对广告业广泛攻击的开始，而这场攻击最终让广告业几近崩溃。在20世纪30年代，这场运动吸引了不少志同道合的人，其中不乏学术人士，比如哥伦比亚大学经济学家、富兰克林·D.罗斯福“智囊团”成员雷克斯福德·特格韦尔（Rexford Tugwell），他们认为广告十有八九是纯粹的经济浪费行为；此外还包括女性购物者联盟等多个女性团体的成员。也许可以说，女性在如此频繁地成为广告商的目标后，她们被广泛认为是这次运动的中坚力量。

《商业周刊》报道称，普通女性愤慨地发现，“能让自己在舞会上受人欢迎的香皂只含有一点木焦油醇……政府推荐将这种物质用于为车辆、谷仓以及鸡舍消毒”。[5]

有些最为激烈的批评者来自广告业内部。1928年，曾以打造凯迪拉克、道奇和克莱斯勒等品牌而闻名的西奥多·麦克马纳斯认为自己已经受够了。他在《大西洋月刊》上刊登的一篇文章公开指责了自己的产业以及整个现代文明。“广告业已经癫狂，”他写道，“它将表面上的愚蠢误认为是体面的人性中存在的明智且实在的东西。”作为严肃的天主教徒，他责怪美国的基督新教创造了“虚无的最低点”，人们崇拜商品就好像它是“来自上帝的、包装艳丽的礼物”一般。[6]

一位赫赫有名的广告撰稿人海伦·伍德沃德（Helen Woodward）在一本畅销书中哀叹自己一生所奋斗的事业的虚无缥缈。她还做出了这样的职业告白：“在商业广告界，我们认为我们自己是重要人物。我们认为我们了解自己在做什么；我们为下一周、下一年制订了计划。但是我逐渐意识到，我自己无足轻重，我们都无足轻重。我们所有人只不过是随风飘舞的羽毛，自己既不了解，也无法控制。”

最为黑暗的要数前广告撰稿人詹姆斯·罗蒂（James Rorty）的作品，他在《主人的声音：广告》（*Our Master’s Voice:Advertising*）中描述了这份职业对灵魂的影响。他写道：“广告人毫无疑问抛弃了人性的品质。他平日里行走于半真半假与彻底欺骗之间，这种可耻的行为虽难以察觉，但是与日俱增。没有人能将自己的生命交付给这种野蛮的浮躁并活下去。广告人没有生命。他们或者成为枯燥、逆来顺受、毫无希望的人，或者成为半人半鬼的幻想家和虐待狂。”罗蒂在回忆自己的前同事时，用了一段话，令人不禁想起T.S.艾略特在1925年出版的《空心人》（*The Hollow Men*）中对“一战”后的西方文明发出的绝望的呐喊。罗蒂这样写道：“他们是亡人，他们的骨头是胶木，血液是清水，肉体苍白——是的，用针刺他们都不会流血。他们双眼朦胧、悲伤忧郁，或

者十分茫然、略有癫狂。他们的身上散发出刺鼻的味道——他们自己意识不到，那也许仅仅是机器自身散发的臭氧。”[7]

在那之前，广告业从未如此猛烈、如此迅速地做出反击。国际广告协会宣称，《让你的钱物有所值》是“政治宣传”作品。另外一位评论家抨击说，消费者运动的目的在于“推翻资本主义，却让严阵以待的消费者和家庭主妇大军来动手，而不是由传统的革命行动者——马克思的无产阶级来行动”。

他们还反咬一口，攻击新兴消费者俱乐部是在易受欺骗的妇女中煽动社会主义的活动。“女性俱乐部讨论的热点话题不再是东方旅行或埃德娜·圣文森特·米莱（Edna St.Vincent Mill），”一位充满优越感的批评家写道，“现在为了以‘消费者教育’为主题的演讲者叫喊着，女性杂志的编辑们发现自己的读者越来越不想看夏日沙拉的食谱，而是想要更多了解消费品的说明书或社会意识。”[8]

尽管广告业信心十足、目空一切地发起反击，但是依旧陷入了巨大的麻烦之中。像所有美国的工业一样，这个行业也受到了大萧条的冲击。除了消费者的愤恨之情，广告业还面临着客户、制造商和服务商中越演越烈的质疑声，它们在自己的财富减少的同时，开始自问广告是否有它们曾经想象的那么有效。无论是否有效，也许都是在浪费金钱。20世纪30年代，经济整体处于崩溃，广告支出萎缩至20世纪20年代末的规模的1/3。数家广告公司倒闭，昔日深谙消费之道的广告大师甚至沦为失业者。广告业中幸存下来的公司试图拯救一些生意，于是重操专利药物的硬销售技巧，但这恰恰证实了批评者口中最为恶劣的行为。[9]

与此同时，消费者运动继续无情地攻击广告业，直至20世纪30年代，更多相关书籍问世，包括《一亿只小白鼠》（*100000000 Guinea Pigs*，关注食品与药品广告）、《肤浅》（*Skin Deep*，抨击化妆品业）、《吃喝要当心，别再做小白鼠》（*Eat,Drink and Be Wary,Guinea*

Pigs No More）以及《流行骗术》（*The Popular Practice of Fraud*）等，所有这些作品都促使人们越来越相信，无论是广告还是制造商都不能信赖。由此产生的复合效应提出了一个有趣的问题——广告在经济中发挥了什么作用？让我们来想一想。[10]

在古典经济学中，卖方向消费者提供他们需要的产品，而价格水平由供需的交点决定。当然，在依旧主导市场分析的这种模型中许多细节被忽略了。举例来说，有一个细节是，消费者在实际生活中首先如何找到产品？或者用如今的营销术语来说，“发现”有什么产品可选。即使在信息丰富的时代，有时人们也会出于这样或那样的原因无法了解某些事情，而你也无法向你甚至都不知道的商品提要求，更不要说去买了。你是不是经常会发现自己喜欢的一部电影或小说已经问世多年了？

在古典经济学的设想中，由商品的价格和品质差异所驱动的竞争也无法让商品人尽皆知，除非人们的确去了解不同制造商之间的价格与品质差异。如果我不知道花费15分钟就能让我节省15%甚至更多的车险费用，那么竞争如何才能有助于提高效率？换句话说，如果市场价格下调，但是没有人知道，那就等于没有产生影响。

如果没人关注，那就无法对信息采取行动，因此获取注意力与信息对于市场经济的正常运行或者实际上对于任何竞争过程来说都至关重要，就像选举一样（默默无闻的候选人不会获胜）。因此，广告就像一种能够进入人类大脑的技术，可以发挥极为重要的作用，在理想情况下它以客观的形式告知我们需要了解自己的抉择，让市场、选举以及任何一切依赖于知情选择的事物能更好地运行。

至少，这是理想情况。当然，问题在于，大多数公司关心的是如何最大化利润，而不是市场效率，因此广告业很少止步于展示客观信息来促进竞争过程。[11]毕竟，什么能让人们一开始就“想要”某种产品呢？但

是有些事物，比如说母乳，以及一些基本的舒适条件或设施，是一个人与生俱来就想要的，对于这些来说，几乎没有必要做广告。在当代经济中，大多数其他产品都可以被称为“后天养成的品位”。没有人生来就想要4K电视（高清电视）、爱马仕或LV手袋、纺必适（Febreze）除味剂。对于广告商来说，迄今为止广告最有价值的作用就是塑造或创造原本并不存在的需求。[注]橘汁、牙膏、漱口水、凯迪拉克或（向女性消费者推广的）香烟等，这些产品的成功推广向我们展示了广告创造需求的能力，20世纪20年代广告公司的经理人就是这样介绍自己的职责。斯坦利·雷索评论说：“没有了广告业所提供的大规模营销机器，美国大规模制造业的成就也会大幅减少。”

齐思和施林克认为，实际上广告业最为恶劣的是隐瞒某些重要事实（例如吸烟可以导致癌症），展现完全虚假（正如某些专利药物广告）或具有欺骗性质的信息，借此来攻击并扭曲倡导自由选择的市场机制。当广告迷惑、误导或愚弄客户时，它并没有促进市场过程或者说任何以知情选择为前提的过程，反而损害了市场进程。

在20世纪20年代取得长足发展的品牌推广此时遭受的抨击却稍有不同。爱德华·张伯伦（Edward Chamberlin）在他1933年出版的作品《垄断竞争论》（*Theory of Monopolistic Competition*）中声称，创造强大的品牌忠诚度并不在于内在价值，而是在于精心培养依附关系，品牌借此可以与其他一样出色甚至更好的品牌展开竞争，得以生存。毕竟，最有效的广告不是让你做出选择，而是让你无可选择——可口可乐就是可乐，骆驼就是香烟，或者哈雷·戴维森是你会考虑的唯一的摩托车。如果广告能让品牌成为你个人身份的一部分，那么它就能取得成功——人们对米勒啤酒的忠诚就像威斯康星人忠于自己的州一样。因此，真正的品牌广告并不是去说服，而是去转化。在广告最为成功的时代，它能将产品塑造成为一种信仰，忠诚者不会仅仅受到信息的影响；苹果、爱马仕或保时捷等等这些公司成功地获得了这种对竞争的免疫力，至少在他们忠实的信仰者之间的确如此。这些公司为自己的拥护者所提供的不仅

仅是一种好产品（尽管往往的确如此），而是一些更深层次、更给人带来满足感的东西——随着放弃选择权而来的一种意义感。

20世纪20年代末、30年代初推出的好彩香烟广告恰恰证明了广告的危害。对香烟广告斥以巨资刺激了人们对香烟这种有害产品的需求，阻碍了人们更换品牌，此外还使价格更为低廉的新香烟品牌难以取得大的发展。结果就是骆驼、好彩等品牌香烟的寡头垄断这一态势持续了数十年之久，当然肺癌发病率却不见减少。[12]

随着广告业遭受了这应有的惩罚，好彩香烟的标语“抽根好彩烟”吸引了联邦贸易委员会的注意，也面临着相应的惩罚。（糖果业对烟草产品替代了人们生活中的糖果产品感到十分不满，也许与这次监管审查有一定的关系。）尤其让联邦贸易委员会关注的是烟草产品声称可以舒缓喉咙，此外还有可疑的医生背书和收费写推荐词；此外，委员会对于香烟有助于减肥这一建议也抱有怀疑态度。委员会认为，无论是推荐词本身还是未能披露的付费写推荐词的事实都具有欺骗性，因此坚持让希尔停止声称好彩有助于减肥。[13]

遗憾的是，委员会管理欺骗性广告的实际权利从法律上来说十分模糊，因此当1931年最高法院提出质疑时遭到了决定性的一击，那正是好彩香烟的广告活动火力全开的时候。随后，希尔和拉斯克重操旧业，不过略为谨慎，选择通过暗示而不是直白的断言来兜售自己的宣传。20世纪30年代末的新版广告上展现的是一位苗条的美丽女郎，站在跳水踏板上，身后映出了丰满的背影。“5年以后的你是这个样子吗？”广告中的画外音问道。“想起过度饮食的诱惑，不如抽根好彩烟。”[14]

但是联邦贸易委员会的忍气吞声和大众的愤怒情绪掀起了一次法制改革运动，目的就在于控制广告商及其客户的肆无忌惮的行为。美国农

业部（美国食品药品监督管理局的前身）的经济学家雷克斯福德·特格韦尔被任命为助理部长，全权负责强化消费者保护机制的工作。就像罗斯福政府中的其他人一样，他认为1906年颁布的《纯净食品与药品法》不足以遏制不择手段的商业行为。因此，政府颁布了一项法案，促使立法者对广告业施以更加严格的管理。[15]

与预期的结果一样，被称为“特格韦尔法案”（Tugwell Bill）的法规的确非常严格。它结合了虚假标识和虚假广告的概念，将任何明显不实或通过“模糊或推断”来制造错误印象的事物均视为虚假广告。这项法律还禁止在产品广告中宣称可以治愈一长串疾病中的任何一种。虚假标识或广告的产品将由农业部没收，而且推广者将受到刑事起诉。[16]

这剂猛药有效地将广告业在20世纪前20年中采用的一些技巧定为违法行为。尽管更为柔和的品牌广告未受影响，但是理性广告法中的大部分技巧，包括所有专利药物的广告方法，都走到了终点。如果希尔和拉斯克始终坚持用最初的方式推广好彩香烟，那么两人很有可能会双双入狱。今天许多人们耳熟能详、宣称具有神奇功效的商业信息广告放到那时也属于违法广告。

然而，与专利药物不同，广告业虽然同样难以独善其身，但是却能更好地自我保护，而且与其并肩作战、羽翼日渐丰满的制药工业已经在经营政府关系，并且决意保护所谓的“自我医疗的神圣权利”。在各种指控中，雷克斯福德·特格韦尔成为试图向美国输入共产主义的共产主义者。“全世界都知道他曾经去过苏联，并且发现自己可以接受那里的社会制度，”商界公关人士抨击道，“他相信包装与广告属于应当避免的经济浪费。”广告业还精明地号召各大报纸加入自己的阵营，甚至威胁说它们要在通过法案的地区撤出业务。历史学家英格·L.斯多尔（Inger L.Stole）指出，美国媒体几乎一致拒绝报道这场争端。报纸、食品制造商和药厂意识到自身的生存受到了威胁，为此与广告业构成方阵，尽其所能，甚至资助外围团体加入自己，直到确保“特格韦尔法案”不复存在

为止。[17]

1938年，政府通过了一项效力甚微的法律：联邦贸易委员会有权禁止“不公平或欺诈性的行为或做法”，从而重获监管广告业的权利，但这仅限于广告中与事实不符的声明，而不是特格韦尔所针对的广告诱导的潜在推断。新法律体现出，“5年努力所争取来的这种保护没有对商业利益造成任何影响”。当时，许多人认为，这项法律做得远远不够。哥伦比亚大学法律教授米尔顿·汉德勒（Milton Handler）认为，“尽管（新法律）对于根治虚假与误导性广告带来的灾难性后果展现出了诚意，但是仅仅是向这个目标迈出的第一步，也是远远不足的一步，令人遗憾。尽管它明确了这次修订扩大了广告禁止的范围并且通过了有效的制裁措施，但是无法有效地解决虚假与误导性广告的问题。”[18]

虽然广告业曲意迁就，得以幸存，但仍然不思悔改。最后，它终于意识到，自己面临的问题要远比政府的质询更加严重。在美国经济大萧条时期，人们对广告业的推销之词充耳不闻，或者至少对于那些几年以前挥霍了大把金钱购买种种“伟大”产品、如今没有了购买渠道的人来说正是如此。[19]

有些事情必须要发生改变，也必然发生改变。但是在20世纪30年代末，少有广告界人士能预测到，可用的注意力会呈现爆发式的增长。这种现象的产生归功于两大新发明，一种的潜力备受质疑，而另一种的潜力则令人难以想象。一种全新的注意力经济即将问世，成为广告业赖以生存的基础。

---

1. 尽管有经验性证据，但是有些经济学家依旧质疑广告可以创造需求的说法。“想要”这种感觉是否能被创造出来，也许恰恰取决于你如何定义它。有人也许被认为生来就想要“美丽的东西”，而广告仅仅为你识别出什么是美丽的。或者，有人也许更干脆地认为，广告塑造或创造了需求。

第二部分　征服时空

20世纪的前30年证明了注意力可以被大规模获取并转化为前所未有的商业与军事力量。因此，令人感到惊讶的是，这种活动虽然在当时看来无处不在，甚至已经发展到了激起批评、引发整场运动的地步，但是在今天看来，它还处于时间与空间的局限之下。要了解过去何时、何地发生过获取注意力的活动，只能在有广告（或者广告的非商业双胞胎——政治宣传）的地方才能找到。因为尽管1930年以前的广告看起来让人无法躲藏、纷繁多样，但是仍旧局限在报纸、杂志、广告牌等19世纪或更早期出现的最为古老的媒体形式之中，以及主要通信网络中最为古老的一种——邮政系统之中。广告业尚未开始利用20世纪出现的新媒体——电影、电台广播以及即将出现的电视，而这正逐渐开始改变听到、看到它们的人们。除此之外，在高度商业化的公共领域与传统的私营领域之间仍然存在着鸿沟。人们能从外面买一份报纸或接一份传单，但是家庭还没有受到公众所遭受的商业广告的轰炸。然而，这一现实不久就会被改变。

随着20世纪30年代全球广告业与经济一起轰然崩溃，这一行业面临着生死攸关的危机，迫切地想要重整旗鼓。现在广告是否有用受到了质疑，以往获取注意力的渠道无法产生充足的收入让广告业生存下去。因此，它开始寻找其他渠道，最终抓住了人类注意力的关键所在。借助新兴技术，广告业和它背后的商业操控者，进入了百万年以来人类注意力的主要庇护所——家庭。

第7章　黄金时段的诞生

1928年，白速得牙膏公司的新任总经理沃尔特·坦普林（Walter Templin）正在寻找任何能拯救这家濒临崩溃的公司的灵感。

就在几年以前，克劳德·霍普金斯灵感突现推出的“除膜”广告活动，让白速得重新站上洁牙市场的王者地位。但是到了20世纪20年代末，白速得的产品却饱受负面（尽管真实准确）评价之苦。与我们所用的牙膏不同，白速得不含氟或适量的清洁成分。一位哥伦比亚大学的化学教授进行分析后得出，白速得所夸耀的“清洁”感来自一种研磨成分，“坚硬且锋利，足以用来切割玻璃”。[1]此外，他还发现，“用任何广告中提到的方法使用白速得都无法清除牙齿上的粘蛋白菌斑（‘牙膜’的技术术语）。”[2]

另外一个问题在于，白速得最初的成功吸引了许多竞争者，以至到了20世纪20年代末，市场上共有100多种牙膏品牌。不可否认的是，有些牙膏品牌的作为更加低劣。举例来说，“牙垢无”（Tartaroff）声称能将牙齿变为“如珍珠一般美丽的宝石”，实际上却是用盐酸烧掉牙釉质来达到美白效果。[3]效果更好的竞争品牌夺走了白速得的市场份额，比如新晋品牌高露洁“这种条状洁牙膏”，它承诺提供了一种“香味宜人”的“安全”洁牙产品。（“人如其牙”）。[4]到了1928年，白速得这个凭借霍普金斯广告创意崛起的品牌即将倒闭。

但是从加拿大移居到芝加哥的坦普林想到了一个主意。就像20世纪20年代的许多人一样，他也为电台广播那种无形的神奇力量所折服。实际上，在掌管白速得之前，他曾经经营过一家收音机制造厂。也许能通过某种方式用电波来宣传白速得？但是怎么做呢？

当时，在电台做广告的想法不仅充满争议，而且人们对此不以为然。甚至《印刷者》认为“家庭圈子不是公共场所，广告不能非请自来，无权侵入这里”。[5]而且，电台广播当时正处于乌托邦阶段，其使命看来是提高人们的生活品质，而不是推销牙膏。[注]1922年，尚未当选总统的赫伯特·胡佛表示，“不可思议的是，我们允许这种可用于服务、新闻、娱乐、教育以及商业目的的大好机会淹没在喋喋不休的广告之中”。[6]有些人甚至因为20世纪前十年中广告支持下的影院以失败告终而质疑电台是否能作为有效的广告平台。纽约最大剧院的所有者萨缪尔·罗斯菲尔（Samuel Rothafel）说：“如果你的广播节目推销某个品牌的皮鞋或者其他产品，那么你根本不会有听众。”[7]

那时，意图吸引广播听众的公司通过内容赞助来间接地接近他们。举例来说，吉列剃须刀曾资助了一系列《胡子的历史》广播节目。然而，大多数品牌会赞助音乐节目，比如以拉·帕里纳雪茄命名的《拉·帕里纳小时》（*La Palina Hour*），或者知名姜汁汽水品牌“克里克欧俱乐部”推出的“克里克欧俱乐部因纽特男孩”（Clicquot Club Eskimos）班卓琴乐团（“因纽特人”在播音室的观众面前身穿皮大衣演奏班卓琴）。

那么白速得也许应该赞助一支乐团？但是另外一个牙膏品牌“邦纳”已经领先一步赞助了“邦纳地方音乐”，由一群穿着像西班牙斗牛士的人演奏摇摆乐。在数不清的组合中，听众们还可以收听Goodrich Zippers、Silvertown Cord Orchestra、Sylvania Foresters、Champion Sparkers、Fox Fur Trappers、Ingram Shavers、Yeast Foamers’Orchestra、Planters Pickers等乐团，当然还有Freed-Eisemann Orchestradians。可以这么说，这个领域已经人满为患。

1928年一天的晚上，确切地说是晚上7点，坦普林在芝加哥一位朋友的家中，听到了一段极为不同的广播，有些类似于这样的对话：

“和我聊聊吧——你是民主党还是共和党？”

“嗯，我是民主党。”

“嗯……”

“但是我相信自己已经转到共和党啦。”

“谁参加了这几天的总统选举啦，和我说说。”

“赫伯特·胡佛和阿尔·史密斯。”

“有啥区别啊？”

“他俩一个是驴，一个是象。”

两位白人演员，弗里曼·戈斯登（Freeman Gosden）和查尔斯·克瑞尔（Charles Correll）用“黑鬼”式的腔调喋喋不休地讲着一个故事——也被称为“系列剧”，每15分钟一期。这是一家本地电台播出的节目，在这种媒体出现的早期有无数这样的独立电台。㊟无论是坦普林还是其他任何人都没有意识到，他发现的这个节目《阿莫斯与安迪》（*Amos’n’Andy*）——情景喜剧与其他长期以来吸引了无数人的广播娱乐节目的鼻祖——将为获取、销售注意力这门生意带来翻天覆地的变化。

节目中的人物阿莫斯与安迪，是两个从佐治亚州移居到芝加哥的南方黑人，置身于现代都市生活之中发现自己总是感到困惑不解，摸不着头脑。由克瑞尔配音的安迪年长一些，他自以为是，十分自负，“坚定地相信他能回答任何问题”。[8]相比之下，阿莫斯则十分真诚、朴实，正如后期的推广材料中所写的：“当感到高兴或惊讶时，他会说：‘不就是那么简单？’”[9]演绎阿莫斯的戈斯登原本来自弗吉尼亚州的理查蒙德市，他的父亲是南方军队的士兵。他曾说，那档节目改编自他的亲身经

历，一位黑人奶妈把他和另一个名叫“雪球”的黑人男孩一起养大成人。

当电台播出《阿莫斯与安迪》时，坦普林注意到朋友的家中有些特别之处：全家人都停下了手中的事情，围坐在收音机旁聚精会神地从头到尾听完了整个节目。他正确地总结：广播不仅可以抓住注意力，而且能在听众的家中做到这一点。它能让一家子人忘掉彼此，沉默不语，专心致志地去倾听。

我们曾提到过人类思维具有屏蔽外部世界的惊人能力，但是当《阿莫斯与安迪》播出时，人们很明显乐于打开收音机，让它大声播放。这种全神贯注的注意力与音乐表演获得的注意力不同。坦普林意识到，这是一种令人惊叹的力量，如果能掌握它就好了。

他的想法是将《阿莫斯与安迪》这档节目转到美国全国广播公司（NBC）的广播网络中，由白速得提供赞助。此时白速得的负责人肯尼斯·史密斯以及其他高层看起来对这个想法很感兴趣，也许是因为它听起来让人联想起过去平面媒体宣传牙膏的旧有传统。［实际上，就是在这时，一家英国公司推出了“黑家伙”（Darkie）品牌，用一位微笑的黑人作为自己的商标。］[10]

但是走出白速得牙膏公司，这个想法立刻遇到了极大的阻力。正如《广播》（*Broadcasting*）杂志后来提到的那样，“其他广告商嘲笑（白速得）有勇无谋，对电台广告一无所知”。该杂志写道，传统观点认为，“人们不会去听广播中的谈话，他们宁愿自言自语”。[11]当坦普林与全国广播公司接洽时，全国广播公司的管理者为他提供了一些可以从中挑选的候选节目：文森特·洛佩兹乐团（Vincent Lopez Orchestra）或风琴演奏家杰西·克劳福德（Jesse Crawford）的节目。当坦普林坚持赞助《阿莫斯与安迪》并且以“六次十五分”（每期15分钟，每周播出6天）的形式播出时，全国广播公司没有做出回应。

随后坦普林将《阿莫斯与安迪》出售给哥伦比亚广播公司（CBS）

的想法也未能成功。了解到这是一档“日常黑人扮演节目”，时任哥伦比亚广播公司总裁的H.C.考克斯（H.C.Cox）说：“你是告诉我，你认为有一档节目能在电台广播上一周五天、每天同一时间一直播出吗？”坦普林的回答是肯定的。“我认为你应当回到芝加哥，”考克斯说，“明眼人一下子就能看出来，你对广播电台一点都不了解。”[12]

甚至在白速得牙膏公司内部，也有些人心存疑虑，认为《阿莫斯与安迪》的对话形式过于简单。他们提议做一档时间更长、更有深度的黑人扮演节目，要配有合唱团和乐队——一种能与《因纽特》或《地方音乐》竞争的游方艺人式节目。然而，在经历了9个月的坚持之后，全国广播公司最终接受了订单，以100万美元的天价同意推出电台有史以来第一档赞助系列节目——实际上这也许是这家电台第一档既不是音乐，也不是教育类的广播“秀”。全国广播公司同意连续13周、每天晚上7点在自己的姊妹电台Blue Network上播放《阿莫斯与安迪》。考虑到白速得牙膏公司面临的经济困境，这实际上是它对自己下的赌注。一位评论员说，“在电台广播的历史上从来没有过这样的一笔买卖”。[13]

《阿莫斯与安迪》的形式与过去相似，但是有两处改变。首先，人物从芝加哥移居到了纽约哈勒姆区。其次，作为对传统音乐节目的妥协，全国广播公司为它推出了一首主题曲。在今天看来这档节目本来就披上了种族主义的外衣，而音乐导演选择的主题曲是《完美之歌》（*The Perfect Song*），也是卖座电影《一个国家的诞生》（*The Birth of a Nation*）的主题曲，该片由D.W.格里菲斯（D.W.Griffith）执导，以美化三K党为题材，于1915年上映。

白速得牙膏公司与洛德·汤姆斯广告公司独家聘用了一位声音极为浑厚的广播员比尔·哈伊（Bill Hay），在每期《阿莫斯与安迪》结束时播报以下这条消息：

每天只用两次白速得，每年少见两次牙医。[14]

1918年8月，随着这一系列节目在全国广播公司播出，《阿莫斯与安迪》的背景转到了纽约哈勒姆区：

阿莫斯：嗨，我们要去纽约了——我们还不知道要去做什么呢。

安迪：那也没错。要知道，我一直在想这件事。我们要去那儿简直是疯了。

坦普林如愿以偿，但是在首播之后，对于白速得来说，《阿莫斯与安迪》看起来像是个错误。尽管寄予厚望，但是收听率低迷，几乎对销售没有什么大的提升。然而，坦普林认为自己已经一无所有，因此孤注一掷，将白速得最后的几百万美元都花到了这档节目上。不知出于什么原因，第二次迅速大获成功。1929年年底，《阿莫斯与安迪》已经风靡一时，成为广播历史上第一档真正的热门系列节目，也是人们特地安排时间、无论如何也不愿错过的第一档节目。它不仅成为与《纽约客》一样的文化权威，而且重新塑造了节目质量的标准，成为一档非凡的节目："《阿莫斯与安迪》不可驾驭。电台广播从未有过如此有趣的专题节目，也从未有人创造过如此之大的混乱。"[15]

节目的听众数量在当时大得惊人，这个数字即使拿到今天来看仍然十分庞大。在1931年，尽管当时的计算手段较为粗糙，但是人们认为《阿莫斯与安迪》每晚可以吸引超过4000万名听众——某几期的听众甚至达到了5000万，而当时美国人口只有1.22亿。这是任何娱乐产品都未曾取得的成果，相当于如今每天晚上都有观看"超级碗杯"那么多的听众，不同的是这档节目只有一个广告商。

抓住了听众的注意力之后，赞助商在节目结束时播放的消息很快变得更长，没多久就变得和旧日硬销售广告文案一样，只不过这些广告词是广播员念给消费者听，而不是由消费者自己去读：

我们曾经向大家提过多次，如今的白速得牙膏含有一种与众不同的

全新清洁与研磨成分。我们希望强调这一点，任何其他牙膏都不含有白速得牙膏中的清洁与研磨成分。这一点非常重要。这对于我们也非常重要，因为白速得实验室花费了11年来开发这种非凡的材料。这对于公众来说非常重要，因为没有其他清洁与研磨材料能像这种新材料一样有效地清洁牙膜。除此之外，这种新材料要比牙膏中常见的材料柔软两倍。因此，它能为漂亮的牙齿带来极大的安全以及更多的保护。每天只用两次白速得，每年少见两次牙医。[16]

在如今碎片化的时代中，整个美国1/4的人口每年中只有几次会同时收听或观看某些节目。在《阿莫斯与安迪》热潮的鼎盛时期，每天都有这么大规模的听众同时在晚上7点钟收听节目。根据当时的报道，这已经开始影响了方方面面的时间表。酒店、饭店和电影院会为自己的客人播放这档节目。由于担心被取代，电影院在播放新闻短片和正片之前会宣传自己拥有可以在晚上7点钟播放《阿莫斯与安迪》的收音装置。

看到这里，我们还有一个显而易见的问题没有问：具体来说，到底是什么让《阿莫斯与安迪》如此吸引人？原因不一定只是顺口溜和笑话。虽然获得《纽约客》的热情支持，但是另一位早期的批评家在《纽约太阳报》上抨击了这档节目的全国首秀："他们的台词不怎么样，没有一点能让人联想起喜剧的样子。它只是两个普通的'黑家伙'进行的对话而已，甚至都没有精心构思的故事背景……第一次听过后，想吸引人再听一次都难。[17]的确，20世纪20年代还有其他地方电台音乐节目，相较而言，《阿莫斯与安迪》并没有多好笑，不过哪个节目的听众人数也没有达到它的听众规模。看起来，正是这档节目精心制作、充满悬念的情节对话吸引了如此之多的注意力，让数百万人念念不忘。《纽约客》的另一篇文章写道："对于《阿莫斯与安迪》来说……它终于掌握了创造悬念的技巧。剧本中贯穿着六七条情节，这种抓住戏剧性张力的形式激发了贝克教授（Professor Baker）的兴趣。"尤其是节目中相当部分的内容以真诚的阿莫斯和他在芝加哥遇到的露比·泰勒（Ruby Taylor）之间的浪漫故事为主线。节目后期的焦点转移到了百事通安迪和专横的离

异女士奎恩（Queen）订婚的故事上。可以说《阿莫斯与安迪》与如今的肥皂剧十分相似，但是我们应该看到，实际上是肥皂剧抄袭了《阿莫斯与安迪》。

在此之后的评论家认为，强化黑人理应具有二流社会身份的模式化成见具有显而易见的吸引力。（虽然美国全国有色人种协进会提起了投诉，但是当时对全国广播公司却没有产生任何影响。）广播历史学家艾瑞克·巴尔诺（Eric Barnouw）在1966年写道："回想起来，显而易见的是……各种故事与《阿莫斯与安迪》这档节目都是贫民区体制的一部分，体现了'他们'（黑人）是可爱的人，本质上很快乐，虽然古怪有趣，但是不仅无知，而且还有些不思上进、懒惰成性，与更高层次的事业格格不入，现在的社会层级更适合他们。如果人们有了这种想法，那么就更容易去接受和坚持整个体制。"[18]

但是有些人心中也产生了强烈的同理心，就像是南北战争时期《汤姆叔叔的小屋》里写的一样。一位听众在来信中写道："阿莫斯高尚的目标与坚决的坦诚启发了我们，当我们钟爱的两位朋友遭受现实中的艰难困苦时，我们都热泪盈眶。"

《阿莫斯与安迪》取得的巨大成功以及其他随后推出的类似节目带有某种意义深远但极为出乎意料的影响。出于三个原因，这将在我们的故事中成为一个转折点。

首先，尽管全国广播公司可能原本认为自己找到了一种方法来证明RCA收音机的卓越之处，但由于《阿莫斯与安迪》的成功，现在它明确地、不可抗拒地进入了一种商业领域，将庞大的听众所贡献的注意力销售给那些付费利用注意力的人。为此，广播公司运用本杰明·戴在《纽约太阳报》开创的商业模式，毫无疑问地成了注意力商人。其中隐藏着某种具有讽刺意味的事实：不用担心，赞助商不得不苦苦恳求才能买到

（黄金时段的）播放时间，从而向全国广播公司证明理论上广播可以吸引到多少注意力，然后再将注意力加以转卖；如今，注意力已经、并且永远成为一种产品，由广播公司开发并销售给出价最高的买家。不用说，再也不会有人去回想当初电台网络依靠销售收音机才得以生存的岁月。19

其次，《阿莫斯与安迪》作为一种娱乐服务，让规模庞大的听众愿意倾听广告，从而使娱乐制造商与广告商将各自的生意不可思议地结合了起来。在此之前，流行观点认为，广告和娱乐不能混为一谈。书籍从未成功地销售过内页广告；随着在20世纪初的十年中一些依靠广告收入而不是门票销售的默片电影院破产，在电影中插入广告的尝试也大部分以失败告终。但是《阿莫斯与安迪》及其后续者得以穿针引线，创造了一种商业模型，用如今的术语来说，使任何媒体都能产生“眼球效应”。

事实是最好的证明，这档节目的确拯救了白速得牙膏，至少使它多坚持了一段时间。白速得的销售在1929—1930年翻了两番。倍受鼓舞的坦普林增加了赌注，1931年赞助了另一档15分钟的系列剧《戈尔德堡家族的崛起》（*The Rise of the Goldbergs*），讲述了布朗克斯区一家犹太人的故事。(注)争夺美国白人基督教新教徒中大多数人注意力的史诗之战就此拉开帷幕并且取得了胜利，多亏了坦普林偶然之间发现这类听众痴迷于为黑人与犹太人设定的滑稽可笑。

最后，也许最令人印象深刻的是，此时开始了注意力商人对时间与空间的征服，并一直持续到今天。《阿莫斯与安迪》的成功显示，一个行业实际上可以完全拥有大部分人一天中的一部分时间——在这个例子中是全国各地每天晚上7点钟。而且它在曾经不容侵犯、不可想象的空间中做到了这一点。对于这档节目来说，推销毫无疑问地打破了公共空间与私人空间之间的界限。商业机构长期以来在“家门之外”所做的事情，如今可以在“家门之内”进行，而且没有人对此抱怨，至少还没有开始这么做。

广播公司在专门划出这样的晚间时段之后，继续去征服听众一天中注意力丰富但未被获取的时段。很快，他们针对操持家务、有时无可事事的妇女成功地推出了日间肥皂剧，这要感谢市面上销售的各种现代便利设施。借助《阿莫斯与安迪》最为基本的系列剧模板，肥皂剧的故事主线往往以白人中产阶级家庭关系为主线，即定位在目标消费者。与吟游诗人的表演相比，早期的肥皂剧是更加自然的推销工具。正如当时有人曾夸口说："从商业广告过渡到故事实际上是一个无痛的过程，而实际销售的大部分工作可以由故事本身完成。"[20]

日间广播所采用的销售手段要比黄金时段的节目中的广告更加明显。在日间广播节目中，最受尊敬与信任的人物会证明某种产品的种种优点，比如品食乐（Pillsbury）新推出的蛋糕粉。举例来说，肥皂剧《今天的孩子们》（*Today's Children*）中有这样一集，主角是一个备受信任的家庭主妇，她"传统但是乐于接受现代观点"。她来到了品食乐的厨房，惊叹道："为我留下如此深刻印象的是厨房如此井井有条，就像是我的厨房一样。"对于品食乐，她评论说："他们总是在制作、尝试新的食谱……他们在午餐会上供应了这种蛋糕——我从来没有吃过如此可口的食品……我拿到了这种蛋糕的食谱。"

第一部广播肥皂剧的发明人艾娜·菲利普斯（Irna Phillips）解释说，"真挚、坦诚、直率具有真正的价值。如果能让女性听众从故事本身中意识到这些标准，那么无须多大力气就能让她们认同产品广告中提及的相同标准"。在《财富》杂志中，菲利普斯透露了吸引女性听众的秘诀。"你所要调动的，"她说，"是她们自我存在的本能、性别本能、家庭本能，或者如果你做得到，可以同时吸引这三种本能。"

在某一时期，随着文化与商业两个领域不断融合，"黄金时段"——在一年中每天夜晚的固定时间打开收音机（以及后来的电视机）这种注

意力习惯——成为一种极为重要的文化以及商业创新，因为它不仅改变了有能力去获取注意力的各行各业，而且对于那些有注意力可供获取的人来说，也改变了他们的生活。我们已经说过，自我定义至少部分上来说由我们所关注的内容决定，以及我们所关注的更多是由环境决定，而不是由我们自己的意愿决定。当我们提到生活环境及其对我们的影响时，我们往往过于宽泛地说城市、乡村等，但是最为直接地影响我们的环境实际上就是我们注意力随时关注的事物，无论是主动还是被动。威廉·詹姆斯曾经说："我的经历是由我同意去关注的事物组成的。"

随着人们接受了黄金时段、日间时段以及其他新的注意力区间，我们实际上看到了现代自我的另一个特征。由于我们所关注的事物在某种程度上影响甚至塑造着我们，而全部人同一时间收听同一档节目这种前所未有的现实不可避免地创造了一种全新高度的共享觉知，甚至是共享身份。黄金时段（至今仍然有点）是集体注意力的大规模仪式，一种凝聚人群的力量。

在"一战"期间，乔治·克里尔曾设想用博爱、忠诚、勇气和永恒的决心让美国人民团结成为激情澎湃的一个整体。[21]上帝和国家一直以来都能借助特殊的手段实现这一点，其中最为终极的则是永恒诅咒与外界力量这两种威胁。但是注意力商人无法运用这种威胁，或者也不需要这种威胁：他们更愿意通过利诱而不是威逼来说服我们。他们要依赖娱乐的力量来将听众融为一种可供销售的产品。最终，事实会证明这种方法同样有效。

---

1. 关于电台广告的早期理想化的时代，可参阅《总开关》第二章的内容。

2. 这档双人喜剧系列节目最初名为《山姆和亨利》（Sam'n'Henry），于1926年1月在芝加哥的WGN电台首播。1928年3月，它转到了《芝加哥每日新闻》（Chicago Daily News）旗下电台WMAQ，更名为"阿莫斯与安迪"。参阅杰弗里·L.克鲁克尚克（Jeffrey L.Cruikshank）、亚瑟·W.舒尔茨（Arthur W.Schultz）所著的《卖掉美国的人：令人震撼，但完全属实！阿尔伯特·D.拉斯克与创立广告世纪的故事》［The Man Who Sold America:The Amazing（but True!）Story of Albert D.Lasker and the Creation of the

Advertising Century〕，由《哈佛商业评论》于2010年在波士顿出版。

3. 不可思议的是，这档节目在2013年居然被粗略地翻拍为电视版，或者可以说是一档采用了相同名称的电视节目。

第8章　美国两大广播公司的角逐

哥伦比亚广播公司的总裁、董事会主席威廉·S.佩利（William S.Paley）是那种在我们的时代已经无迹可寻的人，他虽然道德败坏，却没有这种品格与生俱来的特征——虚伪。他虽然贪得无厌地寻欢作乐，享受精致的生活，结识光鲜亮丽的朋友，却彬彬有礼，举止安静、低调。“他的奋斗经历几乎无人注意，”一位员工写道，“他的举动总是披着绅士风度的外衣。”[1]他的几任妻子都是貌美如花的社会名媛，但是这并没有阻止他去追逐女色。简而言之，佩利是传统的花花公子。凭借时机、巧合以及一定程度的天分，在20世纪首当其冲的注意力行业——广播业中，成为最主要甚至可以说首屈一指的注意力商人。

佩利进入这个行业很大程度上是机缘巧合。佩利生于富贵之家，27岁时从大学毕业，在以销售拉·帕里纳雪茄为主的家族企业中做着一份稳当的工作。在他的同学看来，他注定只会靠父母的财富生活，除了追求女性以及其他吃喝玩乐以外，成就不了什么事业。但是当他担任这家雪茄公司的广告经理时，事情发生了转折：他像许多其他人一样对广播着了迷。

公司决定在这种新媒体上做广告，为此佩利打造了“拉·帕里纳女孩”——一位魅力四射、风情万种的歌手。在广告中，她作为唯一的女性宾客被邀请到全是男性吸烟者的聚会中，用俏皮话和歌声来娱乐大家。在制作这档节目的同时，佩利与拉·帕里纳女孩坠入爱河——偶然相遇的神奇感觉让他们一见倾心。虽然没有取得《阿莫斯与安迪》那样的成功，但是他的节目将家族生意中的雪茄销量从每天40万支提升到了100万支，使其成为“广播业最初令人瞩目的成就之一”。

对此无比迷恋的佩利开始恳求父亲为自己买一件“玩具”，就像其他富家子弟要父亲给自己买一辆赛车一样。不久后，他的父亲萨缪尔·佩利（Samuel Paley）在穿越大西洋的旅途中对同行的乘客说：“我刚为儿子买下了哥伦比亚广播公司。”作为一笔投资，这在当时看来是一件傻事。全国广播公司和它的老板大卫·沙诺夫（David Sarnoff）一直都可以买下这家广播公司，但是问题在于它太小了（只有16个非全天低功率电台），而全国广播公司实力雄厚，沙诺夫认为哥伦比亚广播公司既不值得收购，也不值得毁掉。

哥伦比亚广播公司不为广播业主流所接受，听众人数有限。而对于这家公司最初的节目编排，《电台广播》（*Radio Broadcast*）杂志的一位评论家毫不掩饰地说：“除了我们自己以外，（美国）全国的听众都不到一打。就像我们一样，如果没人花钱让它经营下去的话，它不可能生存下来。”就是这样，年近30岁的佩利不可思议地成为这艘将沉之船的船长。根据同一时代人的描述，他“只不过是个富家子弟，挥金如土的天之骄子”。

但是佩利很快让人们明白，大家低估了他。20世纪20年代末，电台的商业运营往往遵循这样的模式：广播公司的节目要么由广播公司自行制作，也就是所谓的出于公众利益制作的节目或者“维持型”节目，要么由其他公司“赞助”，就像白速得牙膏公司赞助《阿莫斯与安迪》一样。为此，大多数地方电台在广播节目表中会安排这种非经营性节目并且向广播公司支付一笔授权费，也会安排赞助型节目，为地方电台增加一部分收入。全国广播公司和哥伦比亚广播公司在制作维持型节目上一直亏损，但是目的在于让赞助型节目源源不断的广告收入能弥补亏损，其中一小部分收益会支付给地方电台。

1928年，佩利向美国众多独立广播电台提出了一个大胆的想法。哥伦比亚广播公司可以向任何地方电台免费提供自己的所有非经营性节

目，只有一个附加条件，那就是地方电台必须同时播放赞助内容，为此它们还能拿到一笔不菲的收入。简而言之，佩利要全盘提供节目，而且是付钱给电台来接收这些节目，显而易见，这是双赢，因为电台往往也迫切地需要节目来排满播出时间。

只过了三个月，佩利就签下了25家地方电台，颠覆了整个广播界。一度被人们认为是一个笑话的哥伦比亚广播公司，仅仅在一个财务季度内，就超越了全国广播公司红色或蓝色广播的规模。[注]佩利心里明白，表面上是免费提供节目，实际上是低价购买听众（类似于19世纪30年代美国美分报纸的伎俩）。通过要求电台完全按照哥伦比亚广播公司的节目单安排内容，他也开启了广播内容同质化与全国化的潮流。虽然这最终让人们怨声载道，但是当时这有一种无与伦比的竞争优势：相比之下，全国广播公司狠狠地向地方电台收取授权费用来播出自己的非经营性节目，在这种苛刻的交易下全国广播公司不得不从地方电台播放赞助型节目获得的收益中逐档节目分配费用，更不要说成为全国广播公司的电台还要达到极为苛刻的技术要求。而电台与哥伦比亚广播公司和佩利合作，一切都免费而轻松，对于谁来说都是大好时光，电台也乐于加入。

虽然从技术层面来看，佩利对无线电一无所知，但是他从一开始就深谙注意力商人这门非比寻常的生意。在那时，电影等其他新型的大规模产业所经营的是销售内容这种相对较为直接的生意。然而，广播业仍然是一片混沌，介于公共服务与商业运营之间。从官方角度来看，电台是公共广播的受托人，在法律要求下必须为了“公众的利益”播出广播。[2]为此，有些电台属于非营利性机构，而商业电台也必须按要求播放一些公益性节目。尽管如此，佩利明白，广播很快会成为一门生意，吸引规模巨大的听众是关键，而广播将发展广播网络，提供制作精良的节目，并最终成为利润丰厚的产业。1942年，美国反托拉斯监管机构命令全国广播公司剥离蓝色广播网络，使其成为第三家广播公司，即美国广播公司（ABC）。然而，在这一切成为现实之前，佩利首先要向广告

商推销广播作为广告载体的种种可能。

在20世纪二三十年代，哥伦比亚广播公司制作了一系列宣传册，强调广播触及广大听众心灵的力量。其中一本名为《别人怎么说，你就怎么做》的宣传册宣称，因为人们往往倾向于遵循人的声音，而电台广告与当时的平面广告相比会更有说服力。这本册子写道，广播可以“展示活生生的权威声音”，这赋予了广播“浑厚的力量去打动、塑造人们，吸引、支配人们”。注

“你能在这里实现广告商的理想——全家人在放松身心的时刻等待着你的消息。没有什么能像广播这样如此接近广告人梦寐以求的东西。”哥伦比亚广播公司说道。我们将会看到，销售人们的注意力与可靠地预测受众的心态是两码事；广播通过支配渗透注意力的时机就能做到这一点。在哥伦比亚广播公司所选的时刻与地点，听众“在放松时头脑更容易接受一些事物”。

注意力商人总是用那些有些险恶又容易被人误解的商业模型。有些人看起来永远无法完全理解这一点。佩利的头号对手、广播业名副其实的领头羊大卫·沙诺夫就是其中之一。沙诺夫掌管着全国广播公司以及它的企业法人——美国广播公司，以及美国首屈一指的收音机和随后的电视机销售公司。[3]他一直奋斗在打造无线电广播业的一线（借此销售收音机），在1926年创建了全国广播公司，将其作为“确保全国性节目可以在全国范围内播放的广播公司，让最高品质的节目能获得更为广泛的传播”。注

站在纽约洛克菲勒大厦顶层金碧辉煌的办公室里，沙诺夫统治着自己的广播帝国，无人可及。他是一个令人畏惧，又有些虚荣、冷酷的人物。他的确有那种预见短期未来的本事，即使他往往会事后伪造文件来进一步加强自己未卜先知的名声。但是这种自命不凡的远见也难免会有盲点。也许正是因为他的帝国将业务中心全部放在销售硬件上，他看起

来既没有完全理解，也无法去欣赏全国广播公司作为注意力商人的真正使命。也许他只是不喜欢与广告和强行推销的广告商为伍。“我们是内容输送者。”沙诺夫总是这样对他的同事说，听起来就像是上一代的实业家。虽然他在广播业中取得了巨大的成功，但是从来不以应和听众为前提，而是凭借压倒性的力量去追求统治地位，游说立法支持或者对地方电台实行严格的技术标准，其终极目标在于埋葬或收购自己的对手。历史学家戴维·哈伯斯塔姆（David Halberstam）这样写道：“他不是娱乐人，而是科技领域的诗人，他理解、热爱硬件设备，真心喜爱触摸硬件，喜欢实验室的味道和专业用语。”有人也许还会说，他喜欢战争与打造帝国的游戏。

佩利与沙诺夫之间的对比要比最初看起来更加强烈、更加有趣。虽然两人生于不同的时代，但是都是俄罗斯裔犹太人。沙诺夫在明斯克的神学院受训成为一名塔木德学者，被人带到美国时身无分文，长大后粗犷专横，白手起家。“大卫·沙诺夫想要什么再明显不过，”全国广播公司资深高层戴维·亚当斯（David Adams）说，“这一点也容不得含糊。”相比之下，佩利生来就有这样的地位，并且举止优雅。然而，他并没有自命不凡，反而能自在地与广告人、艺人以及新教徒相处，而沙诺夫对于这三类人总是或多或少地报以蔑视。与沙诺夫的控制欲相比，佩利则更加平易近人。

佩利十分熟悉自己的对手，现在想来，他和哥伦比亚广播公司所做的一切从某种程度上来说都是在利用大卫·沙诺夫的弱点。就“天才”来说，沙诺夫对为自己的广播网络效力的艺人漠不关心，他甚至连全国广播公司最成功的节目《阿莫斯与安迪》都不收听。他严肃到令人感到可笑的地步，他讨厌喜剧演员，曾经说：“如果全国广播公司经营活动的核心是喜剧，那我还不如辞职呢。”

相比之下，佩利乐于同好莱坞以及哥伦比亚广播公司自身的明星们打成一片。他拥有节目制作人的天分，能推测哪些艺人具有吸引听众的

那种不可言喻的魅力，不仅仅是让听众偶尔收听，而是让听众不由自主地去收听。哈伯斯塔姆写道：“有些人是厉害的商人，还有些人是精明的推销员，但是那种发现天才的能力是另一回事，这对于广播这种如此公开并且动荡的职业来说至关重要。”佩利可以敏锐地在转瞬之间就发现天才，因此他总是能先人一步。“1931年，在一次乘船游览中，他偶然听到了当时一位不知名歌手的演唱，就意识到这位歌手会成为巨星，非常知名的巨星，然后他立刻发电报告诉自己的地方电台签下这位名叫宾·克罗斯比（Bing Crosby）的歌手。”公平地讲，他并没有下多大的赌注：克罗斯比的任务是与《阿莫斯与安迪》抗衡，这并不是什么令人羡慕的差事。

不过，并不是每个与沙诺夫的不同之处都对佩利有利。我们之前提到过，与自己的对手以及其他广告业早期的重要人物相比，佩利对技术没有感觉，就预见未来而言，他甚至都不知道下周技术会有怎样的发展。比如，他从未认识到调频广播的潜力，只是把它看作对调幅广播的威胁。他对于电视的见解更是体现了他短浅的目光。看到了早期的电视屏幕后，他认为屏幕尺寸一直会那么小，因此无法影响家庭消费者。到了20世纪30年代中期，电视在欧洲已经展现出了极大的潜力，佩利依旧抱有成见，而且亲自游说联邦通信委员会（FCC）成功地放缓或阻止了电视的普及。哥伦比亚广播公司的资深管理层弗兰克·斯坦顿（Frank Stanton）解释说：“比尔不想要电视，认为电视会危及广播。”当时，佩利“认为电视根本不会带来任何利润”。

20世纪30年代早期，佩利的哥伦比亚广播公司不仅开始赢利，而且已经可以真正地挑战全国广播公司的统治地位。他聘请了《政治宣传》（*Propaganda*）的作者爱德华·伯奈斯担任顾问。伯奈斯建议哥伦比亚广播公司采取与全国广播公司不同的方向，强调自己制作节目的优良品质——“蒂芙尼广播网络”（也叫哥伦比亚广播系统）由此应运而生——

借此来利用沙诺夫在品位方面的缺点。4人们一定会问是不是伯奈斯想出了这个主意，但是不管怎样，这个策略可谓是一石多鸟。

19世纪30年代美分报纸之间的竞争也许给人留下了这样的印象，在注意力商人之中，耸人听闻、震撼人心的一方往往是赢家。在短期内也许如此，但是长期来看，事情会变得更为复杂。最成功的人了解如何顺风而行、乘风破浪，但是也懂得用逆水行舟的微妙艺术去维持听众群体；持续依靠纯粹的骇人听闻的内容只会让听众疲惫，迫使其去寻找一丝安宁。举例来说，《纽约时报》和《华尔街日报》在19世纪末之所以能击败对手，靠的并不是更具轰动性的报道，而是更加平实的内容，同时在大多数时间里也避免了沉闷单调。同样，蒂芙尼策略的目标就在于让广播网络步入体面的行业之列，从而维持自己的生存。

这种策略的第二个优点就在于安抚思想开明的评论家，出于某种原因，评论家认为广播一旦被视为公共服务，就会受到商业利益的绑架。因此，广播电台在出现早期既被认为是科学奇迹，又被视作不受商业侵犯的庄严神圣之地。就像英国广播公司（BBC）的约翰·瑞斯（John Reith）认为的那样，为了人民大众的教育、娱乐与启蒙，广播电台应当永远传播“所有最美好的事物”。但是在20世纪20年代末30年代初，以全国广播公司与哥伦比亚广播公司为代表的商业广播网络让电台广播离这个初衷渐行渐远，人们的抵触情绪滋生蔓延。佩利很明智，认识到如果哥伦比亚广播公司要亵渎这块神圣之地，最好能做得出色才行。秘诀就在于制作恰如其分的节目。[注]

节目制作——融合了各种新式的内容来最大化听众的规模以及广播网络相应可以出售给广告商的价值——原来像科学一样也是一门艺术。电台网络原本认为自己更像是运营商，播放商业赞助商想要播放的内容，但是佩利更为主动，他就像调酒大师一样，尝试着去优化节目。这位为广告业带来巨大变化的年轻人清楚自己面临的挑战，并且证明了自己与生俱来的天分。他拥有“一种上帝的馈赠，以及完全纯净的敏锐感

觉”。佩利就像许多哈尔王子式的败家子一样，一旦被委以真正的重任，就能让别人大吃一惊，甚至连他自己都会感到诧异。哈伯斯塔姆写道：“他是一位享乐主义者，但又与大多数享乐主义者不同，他秉承着强烈的自律之心。”5

在20世纪30年代，佩利做出了极大的努力展示广播网络能运用规模效应来实现伟大的事业，而不仅仅是一种生财之道，这成为他为后世称道的贡献。许多学者认为，广播业的全面商业化无法避免，而且大有裨益，这在很大程度上是因为佩利发挥真正的天才的能力去追求广播的商业化，并且在大众的不满情绪高涨之前就实现了这一点。他推出的节目中，有些不仅大受欢迎，而且颇为高雅，当时只有英国广播公司能与这种融合型节目相提并论。佩利的节目在美国无线广播领域一直立于不败之地，直至20世纪70年代美国全国公共广播电台（NPR）成立。在早期一次得到大力宣传的活动中，佩利签下了纽约爱乐交响乐团来演出的一系列非商业赞助型音乐会。他还签下了一档名为“哥伦比亚工作室”（Columbia Workshop）的节目来播出实验戏剧，其特色在于W.H.奥登（W.H.Auden）、阿奇博尔德·麦克利什（Archibald MacLeish）以及其他著名诗人创造的前卫派诗剧。

1938年，佩利播出了纽约一位年轻导演兼演员奥森·威尔士（Orson Welles）的作品。威尔士的“空中水银剧场”（Mercury Theatre on the Air）重新制作经典作品，大受评论界与听众的好评，例如威尔士重新制作莎士比亚的《恺撒大帝》（*Julius Caesar*），将其重新构思为对正在崛起的法西斯主义的评论。就在同一档节目中，威尔士制造了传奇般的《世界大战》（*War of the Worlds*）恶作剧。他发现H.G.威尔斯（H.G.Wells）的小说并不适合传统表演，因此和节目制作人以及演员约翰·豪斯曼（John Houseman）将它表现为一系列戏剧化的新闻公报，介绍外星人正在入侵美国。接下来的事情闻名遐迩，有些听众错过了节目的免责声明部分，对其信以为真，从而引发了恐慌。注

当然，佩利的节目并不都是如此高尚。他天生就知道如何将高雅与低俗融为一体，在打造畅销节目与能让人们保持清醒的节目之间找到平衡。最终，中低端市场中充斥着他的赞助型节目。看到喜剧演员在广播节目中大受欢迎，佩利找到了后来成为“像姜汁可乐一样令人轻松的幽默大师”杰克·本尼（Jack Benny），并且签下了乔治·伯恩斯（George Burns）与格雷西·艾伦（Gracie Allen）两人。对于（日间节目的）女性听众，哥伦比亚广播公司播放了一档名为“经验之谈”（*The Voice of Experience*）的节目，这实质上是由Kreml医药产品赞助的咨询热线节目。当肥皂剧在全国广播公司取得轰动一时的成功时，哥伦比亚广播公司从自己制作的6档节目中获得了丰厚的利润，包括*Just Plain Bill*、*Big Sister*等节目，每档都有Wonder Bread或Rinso洗衣皂等商家的赞助。

佩利了解对于公众的抗议应该采取“小火慢炖”而不是“急火攻心”的办法，因此主动开始采取措施限制哥伦比亚广播公司的广告。他将广告时间控制在总播放时间的10%，并且禁止了被人视为具有攻击性的商业广告。虽然这听起来有些过于赞扬佩利，但是人们会说这些政策不仅让评论家望而却步，而且体现了他精明地意识到了注意力商人永远面临的两难境地：广告太少，业务就不会发展；广告太多，听众又会怨声载道，转而收听其他节目。

伯奈斯同样让佩利相信，任何节目都不能像新闻报道一样打造哥伦比亚广播公司的声誉并提升它的品牌。传统政治宣传者的直觉的确精明。因为新闻报道不仅能让佩利向国会夸口哥伦比亚广播公司如何兢兢业业地报道公共事务，同时还能通过新闻报道明确体现出，广播网络有能力偏爱或忽略某位政治人士，从而让人们将哥伦比亚广播公司看作一种政治力量。最终，哥伦比亚广播公司打造了美国首个能毫无疑问地与平面媒体抗衡的广播新闻服务。在20世纪30年代中期以前，广播新闻实质上只是摆摆样子而已，但是在伯奈斯的建议下，佩利聘用了《纽约时报》的前本地新闻编辑克劳勃（Klauber），并为他提供了所有必要的资源。克劳勃设立了很高的标准，为此广播新闻，尤其是哥伦比亚广播

公司的品牌，备受尊敬。哥伦比亚广播公司也成为第一个独立聘用记者的广播网络，而且聘用的记者有数百人之多。无论佩利所投入的新闻事业是出于好运，还是有先见之明，虽然新闻节目一直以来都在亏损，但是随着希特勒、佛朗哥和墨索里尼掌权后，它们突然开始吸引数以百万计的听众。[注]

与此同时，虽然哥伦比亚广播公司占有先机并且在广播节目上双管齐下，但全国广播公司在20世纪30年代的大部分时间里依旧占有优势。沙诺夫继续想象着自己仍然掌握着一种优势，那就是佩利本人喜好吃喝玩乐的一面。在我们如今这个每天24小时都争分夺秒、公司总裁废寝忘食的工作的时代看来，佩利的奇怪之处在于，他从来不让工作干扰自己真正的热情所在，总是尽情地享受生活。在20世纪30年代早期，他追求的对象是貌美的社交名媛多萝西·哈特（Dorothy Hart），她当时已经嫁给了一位报纸出版商的儿子约翰·兰道夫·赫斯特（John Randolph Hearst）。在他的追求之下，哈特与赫斯特离婚，随后与佩利结婚，一位作家称两人的结合为“纽约的金童玉女”。[6]两人经常出入纽约21俱乐部等热门娱乐场所。在那儿，他与“上流人士、金融家、演员、艳舞女郎、作家、运动员和大款们……一同追求享乐”。然而佩利却能在享乐的同时打造一个利润丰厚的广播网络。从某种程度上来说，这不仅仅是一种休闲，同时也是他出于商业目的所展现的一种轻松优雅的形象。

相比之下，沙诺夫仍然是以前那副顽固的样子。沙诺夫的妻子利泽特（Lizette）很少出现在纽约市的夜生活中，大部分时间待在家为他出谋划策。沙诺夫对于休闲的看法仅限于古典音乐——他对于任何事物都太过于严肃，因此根本无法忍受轻娱乐。他的好胜之心永远都未消失。如果佩利一边悠闲地生活，一边仍旧能同样做好生意，那是因为对广播听众规模的测量存在一定程度的误差，实际上这往往就像是猜测一样。对于他来说，不幸的是很快就要出现一种统计听众规模的新方法。

1936年年末，麻省理工学院教授罗伯特·埃尔德（Robert Elder）在纽约耶鲁俱乐部的舞厅举行的会议中推出了一种新发明。他称之为"自动播放记录装置"（Audimeter），声称它可以前所未有地通过科学方法来测量人们的注意力。这台粗糙的原型机配有两卷纸，按对卷形式排列，连接到一台收音机。当打开收音机时，一条指针会在慢慢旋转的纸卷上画一条线，指示随着时间的过去听众收听了哪些电台以及收听的时间有多久。[7]

当时对广播渗透率的计算仍然依靠猜测，广播业中各个竞争对手的相对地位往往缺乏切实的证据。由于没有一点能依靠的科学指标，只能有时在晚间节目时间通过致电听众进行调查或者在节目播放时为寄送明信片的听众提供小礼品，从而在一定程度上了解有多少人在收听广告。当然，《阿莫斯与安迪》这类节目的成功以及对白速得牙膏销量的提升的确带来了一些影响。然而，证明这些节目的成功不是侥幸而的确物有所值的却另有他物。

在舞厅中参加会议的人们中，有一个人对介绍的内容感到激动无比。阿瑟·查尔斯·尼尔森（Arthur Charles Nielsen）可以说是如今数据极客之父，当时他经营一家市场调研公司，曾推出"尼尔森药品指数"与"尼尔森食品指数"。他更偏爱直观的报表，讨厌任何"人为因素"可能影响结果的数据搜集方法。为此，他对早期测量收音机听众人数的各种方法评价颇低，比如说20世纪30年代主要依靠电话调查的测量方法胡博收视率（Hooper Ratings）。他需要更切实际的指标："如果你能用数字表示结果，"据尼尔森当时的说法，"那么你就真的能了解些什么。"

尼尔森买下了埃尔德和他的合伙人路易·伍德拉夫（Louis Woodruff）的发明。6年后，他以此为基础开发出了一套可以实际运行的"黑盒"原型机——只要把它装在家中（为此需要向消费者支付一笔费用），就能准确地测量他们在收听什么节目。尼尔森一台一台地卖出了

自己的黑盒（后来人们逐渐称之为“收听检测仪”），每一台黑盒就像大众社会的神经末梢一样，慢慢地形成一个巨大的网络，可以告诉他美国人民如何度过晚间时光。现代收视率的统计方法就这样诞生了，用某位专家的话来说，“是行业的一种反馈机制，就像是人体神经系统对人体的作用一样”。如果说美国现在是搜集注意力分配信息的神经系统，那么尼尔森就是这个系统的大脑。

第一批尼尔森广播收听率直到1947年才发布。但是即使采用原始的形式，获取注意力的量化测量也让广播公司可以更加准确地估计自己销售广播时间的价值，而这不可避免地为广播业带来了变革。当然，其中喜忧参半，我们会发现，有时数字对我们的决策带来了不成比例的影响，从股票价格、政治选票到棒球击球率。实际上，“自动播放记录装置”的发明者埃尔德教授对随之而来的影响感到失望。他后来说道，广播业“极大地受到滥用（收听率）的影响，为此我对自己在创造这种技术中发挥的作用并不感到开心”。[8]

有意思的是，人们不禁会推测，如果在佩利对广播新闻下了不可获胜的赌注时尼尔森收听率就存在的话，他就会让哥伦比亚广播公司在“二战”极为关键的一年成为广播市场的领导者，这会对媒体的历史带来怎样的影响？考虑到平面新闻在历史上的成功，包括近代更为知名的《时代周刊》，从某种程度上可以预见广播新闻成功的可能。然而从一开始，媒体看起来总是更加自然地适用于娱乐，而不是新闻[注]，直到佩利以及其他人确信如果纷繁的世界时事能即刻展现在听众耳边，那么就会创造出无比强大的吸引力。然而最为关键的不同之处在于个性，也就是节目主持人自身就是一位明星。

1937年，佩利将一位只有29岁的哥伦比亚广播公司的员工爱德华·R.默罗（Edward R.Murrow）送到了欧洲。作为运营主管，他的职责是

从欧洲新闻的发布渠道中搜集适当的材料，然后在美国进行转播。但是希特勒刚刚侵略了奥地利，这迫使默罗担任起了记者的职责。事实证明，他天生就有这方面的才能，成为广播新闻领域第一位冉冉升起的新星。他与生俱来的严肃性格以及深沉的声音，看起来正好适合严峻的时事。正如佩利后来提到，默罗可谓是“充分展示了自己的才华”。

默罗的广播新闻解释了这种媒体无可比拟的及时性力量。他给听众带来了发自肺腑的感受，好似创造了一种瞬间移动的方法，使听众犹如身临其境。每次广播时，他的开场白总是“这里是……伦敦”，然后简单地叙述他当天所看到的时事。“今晚，就像每个夜晚一样，屋顶上的观察员从伦敦令人惊叹的烟囱丛林中眺望远方。高射炮炮手严阵以待。我今天晚上一直在步行——天上挂着一轮圆月，肮脏的灰白色建筑看起来泛着白光。天上的星辰、空洞的窗口都藏了起来。在这座美丽而孤独的城市中，在地下防空洞中，男人、妇女、儿童抓紧时间才能睡几个小时。”[9]

默罗拥有小说作者一般的细节叙述感，下面是他讲述儿童被疏散到乡村后的伦敦的样子。“过去的6天，我听不到一个孩子的声音。这是一种奇怪的感觉。听不到孩子们从学校回家的路上的吵闹声。欧洲大多数大城市现在都是这种情形。这里不再有儿童。”[10]

他的目标是传达在英国的经历，并且坚持亲力亲为；虽然大多数记者在纳粹轰炸期间都撤退到了防空洞中，但默罗明知危险，仍然站在屋顶上记录着伦敦被空袭的声音与带给他的感受。后来，当战争的风向发生转变，英国皇家空军开始轰炸柏林时，他与英军一起参加轰炸任务。1943年，他第一次飞行时登上了一架名为“D-Dog”的英国兰开斯特轰炸机，见证了一次由660架战机参与的轰炸任务。这里，他形容了自己在德国防空探照灯下的恐怖感受。

那时，D-Dog的机舱突然之间充满了令人不安的白色灯光。我就站

在乔克后面，甚至可以看到机翼上的缝隙，耳边传来他镇定的苏格兰口音。“当心点，小伙子们，我们被探照灯照到了。”他将控制杆向前推去，然后又推向左边，又瘦又高的身体从座位上半倾。我们正在下坠。D-Dog在空中旋转。当我们旋转到另一侧时，我看到了柏林的样子。[11]

那时，柏林处于盟军的反击之下。但是多年以来，柏林一直受到各种各样的轰炸。然而，有一种轰炸无论从空中还是在地面都无法看到，却更加肆无忌惮。发动这场攻击的正是一位煽动者，借助蛊惑民心的演讲，以世界前所未有的规模大肆宣传，获取了无论是全国广播公司还是哥伦比亚广播公司都难以想象的注意力，并且实际上将其据为己用。这位煽动民心的政客掌控了自己的国家，随后疯狂地试图去征服世界。

---

1. 从20世纪20年代起，全国广播公司开始运营两大广播网络：红色广播网络与蓝色广播网络。红色广播网络的前身为AT&T广播网络，直至其在1926年正式退出广播业，请参阅《总开关》一书。

2. 值得注意的是，我们如今沉浸在播放、录制甚至合成的各种声音之中，已经习惯于这种力量，不会对此表现出如此强烈的反应。

3. 《总开关》的第5章、第9章和第10章记载了沙诺夫令人惊叹的职业生涯。

4. 到20世纪40年代，仍然感到愤愤不平的批评家很快就赢得了联邦通信委员会的赞同，联邦通信委员会发布了一份报告（所谓的“蓝皮书”）来抨击商业化广播，指出对于未能履行为公众利益服务的义务的电台，应该吊销其执照。

5. 对于由此造成的恐慌有多严重，人们持有不同的意见。可参见杰弗逊·普利（Jefferson Pooley）与迈克尔·索克罗（Michael J.Socolow）的《世界大战恐慌之谜》（The Myth of the War of the Worlds Panic，Slate出版社于2013年10月28日出版），其中夸大了所造成的恐慌；Radiolab,War of the Worlds第4季第3集中也描述了这次恐慌。

6. 在20世纪20年代早期，平面新闻并不欢迎这种竞争，还运用各种方式攻击新闻广播。1933年，佩利与各大报纸和新闻通讯社达成了一项协定（所谓的“巴尔的摩协定”），将广播新闻限制在某些时段，确保广播新闻不会与平面媒体的早间新闻和晚间新闻竞争。

7. 有人也许会说罗斯福的“炉边谈话”是广播另一面的代表，因为他吸引了众多听众，与最为成功的娱乐节目不相上下。但是他们所获取的全部注意力，更多地被视为鼓舞士气，而不是呈现新闻，无论如何都别具一格。这种新闻报道立场，虽然客观，但是并不中立。他认为，战争并不是一个平衡展示双方的主题。

第9章　纳粹德国的极端宣传

1935年3月17日，整个德意志的空中都弥漫着贝多芬《英雄交响曲》的序曲。各家各户成千上万台收音机中突然传出这段音乐。这些收音机中，许多是德意志产的收音机或是“民用收音机”，都是专为人民大众设计的廉价产品。志愿者组织“无线电巡逻队”（Funkwarte）安放的大喇叭也在刺耳地播放着这段音乐，无论是广场、工厂大院、饭店还是办公室中，到处都能听到回荡在空中的乐曲。还有那充满英雄气概、鼓舞人心的激昂情绪同样也进入了3000所“特别听音室”——摆着成排椅子的会议室、法庭和学校。无线电巡逻队将市民聚集到了这里。所有的这一切都是为了取代“伴随社会中有机发展的精神的个人无政府理智主义”。

随着管弦乐声逐渐平息，紧接着一阵夹杂噼啪电流声的沉默，然后一个声音宣布“现在希特勒元首讲话！”之后另一个声音出现了，这是每个德意志人都再熟悉不过的声音。这一天，阿道夫·希特勒宣布再次实行军事征兵，从而重建一支德意志常备军。大约70%的德意志家庭中的5600万人听到了他的讲话，这超过了任何一次炉边谈话的听众规模，同时几乎毫无疑问的是，这也是在人类历史上广播听众人数最多的一次。事实似乎就是如此，就像纳粹海报中写的那样，“所有的德意志民众都听到了元首的声音”。[1]

这是德意志公众教化部门国家无线电署Reichsfunk-Gesellschaft以及第三帝国政治宣传所取得的最高成就。无线电所涵盖的范围和积聚的力量使约瑟夫·戈培尔（Joseph　Goebbels）宣称德国无线电是“国家社会主义的卓越先驱”，是可与用“一致公众舆论”创造一国力量相媲美的力量。他的广播负责人吹嘘说：“在无线电的帮助下，我们已经摧毁了反叛精神。”通过这种获取注意力的基础设施，一个人就可以进入整个国

民的思想中，无论人民是否在乎。纳粹建筑设计部部长阿尔伯特·施佩尔（Albert Speer）在他的战争罪行审判中承认，第三帝国是首个独裁体制国家，“用尽了所有的科技手段来统治自己的国家。凭借无线电和喇叭等技术设备，8000万人被剥夺了独立思考能力。正是如此，才有可能让民众屈从于一个人的意志”。[2]

通过运用其他各种装置，公众教化部门旨在同化全民的意识。用克里尔的话来说，其他政权——无论是法西斯主义还是民主主义——也努力实验形成这种“炽热的整体”。第三帝国在日常生活中的影响及其威慑力量无可比拟。

在20世纪初，纳粹就对于如何获取并利用公众意识有了深入的了解。连沉思都变得如此压抑万分的现实同样令人着迷且意义重大。通过进行获取注意力的极端实验，第三帝国强迫我们直面我们关注的事物与个体自由之间的关系。通过引入纳粹称之为民族共同体（Volksgemeinschaft）的“人民社区”，纳粹在康德、席勒和歌德等伟人的祖国有效地禁止了自由思想的传播。

一切都始于1924年巴伐利亚州西南部的一个小监狱，希特勒在那里向他的中尉形容了自己对“一战”期间英国政治宣传的钦佩。他在沉思中自言自语道，英国“运用闻所未闻的技巧、新颖独特的构思”，并且“向本土人民形容德国人为蛮族和匈奴人，让士兵个人对战争的恐惧做好准备，并且防止他们陷入失望的情绪”，同时“增加对残暴敌人的愤怒和憎恨”。

总之，希特勒认为英国有很多值得德意志借鉴之处，而德意志就公关关系来说是完全失败了。他指责德意志帝国“对客观性的狂热”，未能抓住必要的注意力。“（德意志）根本不可能为大众留下必要的印象。只有那些没有头脑的德意志‘政治家’希望绥靖主义的陈词滥调能唤起人

们甘愿赴死的意愿。”

毋庸置疑，我们有充足的理由对希特勒关于英美两国掌控讯息的断言持有怀疑态度。然而，我们不能否认德意志的政治宣传在“一战”期间倾向于遵循法律条文、居高临下地发号施令，而且颇为复杂难懂。举例来说，1914年德意志政治宣传官员在美国为德国入侵比利时进行辩解。他在《周六晚报》（*Saturday Evening Post*）上发表的评论中提出的主要观点是，准确地说，比利时和德意志之间的和平条约当时已经失效。“我们真诚地感到遗憾，比利时在战争问题上无所作为，并且希望保持中立，势必会被占领。”他接着责怪比利时人投降得太慢——“否则，比利时完全有可能避免如今所承受的灭顶之灾”。总的来说，德意志的战争政治宣言犯了一个低级错误——这在智者和专家中十分常见，而古代伟大的演说家也对此并不陌生，那就是，在吸引听众的注意力之前，就开始讨论某个问题错综复杂的方方面面。英国人和美国人运用以简释繁的讯息和形象生动的比喻轻易避免了这种错误。希特勒的整个宣传方法可能被视为对德国思想家闻名遐迩的理性主义做出了回应。他另辟蹊径，对如何吸引广大受众和人类内心有着惊人的直觉。在《我的奋斗》一书中，希特勒问道：“政治宣传必须要吸引哪些人？科学知识分子还是受教育程度较低的大众？答案是：永远面向大众！”强大的领导者通过“了解人民大众的思想和情感世界，能借助正确的心理形态找到抓住注意力的通途，进一步深入人民大众的内心”。政治宣传必须“为大众所接受并且从精神层面上适应最为愚钝的人具有的认知。因此，这种精神层面必须深入底层人民大众的内心才能获得他们的注意力”。

这也可以理解为希特勒时代广告业的真实写照。在20世纪的最初几年中，希特勒在维也纳靠打零工为生，为护发素、肥皂和“泰迪止汗药脚粉”等产品绘制广告海报。在《我的奋斗》一书中，他认为政治宣传要像广告一样，首要目标就是吸引注意力：“海报的艺术性在于设计师通过线条和色彩吸引大众注意力的能力。”他写道。海报必须具有“重视展示的想法，但是绝不能代替展示中体现的艺术性”，同样，“政治宣传

的任务不在于个人的科学素养，而是引导大众了解某些事实、事件、必要信息等，目的在于将这些客体的重要性引入大众的‘视野中’”。这样的主体并不包括“已经具有丰富的科学经验或是努力追求教育和知识的人”。

希特勒凭直觉认识到了其他一些我们如何处理信息的基本事实：因为一切都可能被忽略，因此加深记忆需要不断重复灌输简单的想法。“人民大众的接受能力非常有限，理解力微乎其微，且很健忘。在这些事实之上，所有有效的政治宣传必须将自身限制为屈指可数的几条关键讯息，将其作为口号，直到每个人一旦听到这样的口号就能想到口号要达到的目的。”关注细枝末节根本没有意义，烦琐复杂带来的只有风险。“放弃这条基本原则，并试图面面俱到，只会消磨殆尽应有的效果，因为大众既不会理解也不会记住这些内容。”宣传者不能夸大所需付出的努力程度，因为“群众的固有惯性是，往往需要一定时间他们才能准备好甚至注意到某个事物，只有成千上万次重复才能使最为简单的想法在他们的印象中留下印记”。

最终，希特勒明白了蛊惑人心最基本的原则：教授或说服远比煽动情感更难以实现。更不为人接受的是：群众最想要的是找个借口来充分体验内心深藏的强烈情感，因为自己本性中好的一面可能一直引导着自己去压抑这种情感。

“人民大众的思维不会接受任何缺乏热情和无力的想法。对渴望让自身更加完美这种难以名状的情感比抽象理性更能影响女性的心理状态，为此她们宁愿屈从于强者，也不愿统治懦夫。广大民众同样热爱统治者而非请愿人，他们内心更乐于满足于一种教条，无法忍受任何其他教条。”

希特勒可以说是涉猎过广告业，但对如何掌控并利用注意力的真正

理解来自他在慕尼黑大受欢迎的公共演说家生涯。这段职业生涯开始于1919年10月16日。昔日的下士已经年近30岁，在啤酒馆的地下室进行了第一次演说。当时，时局动荡多变，当地许多啤酒馆已经成为政治演说的场地，甚至汇集了规模不一、政治阵营不同的人们。每天晚上，那些满怀抱负的辩论家都会在这嗜酒的人群中磨炼自己的气概。

此时，希特勒已经投靠了德国工人党（Deutsche Arbeiterpartei或DAP，即纳粹党），当时这只是一个规模很小、能力低下的组织，只有55名党员。纳粹党是一个民族党，这意味着该党以德意志和其领土之间神秘的民族联系为基础，以民粹主义为自己的特点。这个组织的血统与深扎于土壤的理想就是恶毒的反犹太主义。而具有类似民族主义的政党多达几十个，纳粹党只是其中之一，根本算不上是最为突出的。那时候希特勒并不为人所熟知，作为出场的第二位演讲者，当晚他吸引了100多位听众（这一数字超出了组织者的预期）。冗长的开场演讲并没有得到多少回应。然后该希特勒上场了。他的演讲技巧还未尽善尽美，但是表现十分抢眼——无论听众规模大小，这是人们第一次接触他那具有强烈感情色彩、以坚定的信念和不懈的憎恨为特点的风格。希特勒在后来写道："我讲了30分钟，但是在那之前我脑中没有一点儿头绪，我都不知道那是为什么。但是事实证明，我能做演讲。"小获成功后，希特勒被请到了更大的啤酒馆，吸引了更多的人群，同时也为纳粹党招募更多的党员。终于，1920年2月希特勒在一家大型啤酒馆——皇家酿酒屋——成为头号人物，为超过2000位听众演讲。他战胜了共产主义分子的干扰，演讲结束时观众高声欢呼和叫喊，为他的言辞所倾倒。随后，他在同年8月发表了题为"为什么我们是反犹太者"（*Why We Are Anti-Semites*）的演讲。两个小时的演讲被疯狂的欢呼声打断了58次。

在接下来的几年中，希特勒进行了数百场类似的演讲，从而得以不断完善自己的表达方式。随着时间的推移，他形成了一套有效的固定模式。他的站姿总是笔直而严肃，重复着相同的手势。他的演讲以长时间的静默开场，然后饱含个人痛苦和脆弱又不失温柔，他用近乎亲密的语

气打破寂静，讲述自己艰难的成长经历，在战争中服役和对德意志兵败的失望。在过渡环节时，他满怀愤怒，开始谴责并抨击当前的一切错误。在情绪极度强烈的结尾，他咆哮着对犹太人无限的憎恨，计划着重振伟大的德意志帝国，最后，他会再来一声团结德意志的呼吁。

即使不是纳粹党党员，我们中的大多数人也知道身处这群极度兴奋的群体中是一种怎样的体验，而且也能凭借直觉感受到在这种境况下大脑处理信息的方式会有所改变，甚至会去做一些或相信一些不同的东西。如果关注意味着打开心扉去接受信息，那么对有血有肉的群众来说这样的宣传就好像是让他们打开思维的大门。接触任何信息就相当于受到影响，但这种影响在人群中所能实现的可能性要远超出日常体验。群体心理学创始人古斯塔夫·勒庞（Gustave Le Bon）认为，个人责任的缺失使群体中的个体更容易受到影响。弗洛伊德说，超自我会由群体意志所取代，就像无意识的希望上升到表面并被大家共享。无论它是什么情形，只要我们能看到这种现象就能明白。[3]

美国最著名的例子是威廉·詹宁斯·布莱恩（William Jennings Bryan）在芝加哥民主党全国代表大会上的“黄金十字架”演讲所带来的反响。一名36岁的前内布拉斯加州议员参加会议时没有任何追随者，却能通过提出将美元与白银和黄金挂钩来增加货币供应量、扩大经济机会的观点获得提名。不过，布莱恩说服议会并不仅仅凭借他的观点，而是他表达观点的方式。“哪一方为民主党而战？是‘闲置资金的持有者’，还是‘奋斗中的人民大众’？”他以闻名后世的对王权和十字架的描述结束了演讲，他说：“你们不要将这荆棘皇冠强压加在劳动人民的头上，你们也不要将人类钉死在黄金十字架上。”

一位《华盛顿邮报》的记者记录下了人们的反应：

言语无法描述充斥在四周的古怪且令人好奇的吸引力。犹如野马脱

缰，疯人称霸。从这位演说家的口中，成千上万的人听到了他们自己灵魂深处从未透露的情感。黑压压的人群迸发出的热情就像从维苏威火山喷涌而出的熔浆……跺脚声如同回荡在阿尔卑斯山脉间的隆隆雷声，震耳欲聋的呼声就像让屋顶钢梁震颤的呼啸飓风。几乎每位听众都被此时龙卷风般的狂热情绪所感染，站到了椅子上，似乎完全不去理会自己在做什么或说什么。这近乎疯狂的兴奋在一个女性身上体现得淋漓尽致——她站在椅子上，像个野蛮人一样一边大喊大叫，一边舞动着身体。

布莱恩的演讲表现极具说服力，以至人们还未等他获得提名就把他高高地举在肩上。然而，显而易见的是，如果今晚在你的客厅举行同一场演讲，你甚至可能听睡着。事实上，一周前布莱恩在内布拉斯加州进行过内容差不多的演讲，但是没有吸引什么人注意，更不要提赞誉有加了。[4]

在过去的十几年中，科学家已经开始研究共同注意力，并且证实了当个体身在关注同一事物的群体中时，大脑的注意力官能会以不同的方式运作。例如，他们发现，当个体共同专注于心理旋转测试时，每个人实际上能在更短的时间内独立完成解答——令人惊讶的是，因为每个人本身就是在独立解答。因此，更为有趣的是，人类并不是生来就具备共同注意的能力，这种能力是在出生后的18个月中发展而来，就像一个婴儿开始学习跟随父母的目光，注意他们正在看什么一样。[5]

几乎每个听过希特勒演讲的人都会认为，他的演讲具有催眠一般的力量。汉夫施丹格尔承认："希特勒在几小时内给人们带来的影响在多年内都不会重演。"他认为这一定程度上要感谢生物学。"神奇的喉部结构让他能编写出歇斯底里的狂想曲。"阿尔伯特·施佩尔形容自己第一次听希特勒演讲时说，他感到"陶醉"，认为"一切都能改变"。

另一个同时代的人这样说："他就像精准的地震仪一样，能与人类心灵中的波动产生共鸣，凭借那种并非刻意而为的坚定信念，像扬声器

一样将最为隐秘的欲望、最无法容忍的直觉以及整个国家的苦难与个人反抗宣之于众。”

几乎没人会认为勒庞和弗洛伊德引领着思维如何运行的研究，但是就在那里，他们的思想穿过狂热人群的言语，焕发出光芒。

阿尔方斯·赫克（Alfons Heck）记得自己还是一个男孩时曾经参加过纳粹集会，那是20世纪30年代，他既不拥护希特勒，对他也不感兴趣。然而，当希特勒结束演讲时，这个男孩蜕变了：“从那一刻起，我的身体和灵魂都属于阿道夫·希特勒。”赫克参加的是每年在纽伦堡举行一次的集会。这种集会配以灯光、巨幅纳粹旗帜和游行的队伍等其他因素，极大地增强了希特勒的演讲影响力，创造阿尔伯特·施佩尔所说的“完全剧场”。一位参会者这样描述道：

这样的场面前所未见。宽阔的场地像一个巨大的哥特式大教堂，通体散发着光芒。聚集在这里的14万人目不转睛地看着这景象。我们是在做梦吗？这是真的吗？有可能想象出这样的景象吗？7面旗帜穿插进入队列之中。你只能看到的是一条水波起伏的河流，又红又宽，水面上金银交错，像炽热的熔岩一样慢慢地越来越近。

制片人莱妮·里芬斯塔尔用胶片记录下了1935年的那场被称为“自由集会”的活动，她写道：“这是我在纽伦堡经历过的最引人注目的事情之一。一切都是如此扣人心弦和宏大壮阔，我作为艺术家后经历的任何事情都无法与其相比。”[6]

1933年，在希特勒被任命为德国总理后不久，他就开始通过新成立的公众启蒙与宣传部，为征服德国民众的思想策划和建立各种机构，由他的忠实助手、当时年仅36岁的保罗·约瑟夫·戈培尔博士实施。然而，对于如何大规模地吸引注意力和如何处理所吸引到的注意力来说，戈培

尔甚至可以说超越了希特勒。

德意志第三帝国注意力计划的核心是一个相对简单的理念：扩大希特勒演讲令人狂热的效果，进而影响全体民众。最终，希特勒的演讲使一个只有55名成员的政党演变成为纳粹运动服务以及对整个世界的威胁。他们为这项运动带来了精神层面的力量。这个部门面临的技术挑战是强调此次集会的影响。在全国8000万人中，此次集会最多只能到达成千上万个政党支持者那里。在之前独裁统治下，大规模注意力的吸引受到场地大小的限制，所以凯旋游行或大规模集会都受到了外在的限制。然而，这个部门从无线电广播和电影中看到了突破这种物理限制的方法，从而牢牢地抓住了数百万人共同的注意力。[7]

1933年8月，戈培尔发表演讲陈述当务之急。他说：“无线电广播是精神运动和国家之间、信念和人民之间最具影响力且最为重要的媒介。”因此，它必须是纳粹计划的关键所在：“如果一个政府决意要将全国凝聚在一起，从而再次成为决定世界大事的权力中心，那么它不仅有权利而且有义务使国家的各个方面都从属于自己的目标，或者至少确保它们都支持自己的目标。这也同样适用于无线电广播。事物在影响广大群众意愿中发挥的作用越大，那么它对于国家未来的责任就越重。”[8]

戈培尔并不是第一个想到这样运用无线电广播的人，在20世纪20年代和30年代，许多国家靠它来促进民族团结和激励大众。在政治宣传的其他领域，英国也许算得上是开拓者。20世纪20年代，英国广播公司是当时世界上最先进的国有广播系统。早在口吃的乔治六世不得不号召全体国民挑战德意志第三帝国之前，它在1924年就已经开始广播国王乔治五世的演讲。同样，苏联政府在十月革命后不久接管了俄国的广播电台，使莫斯科电台成为20世纪30年代世界最强大的电台。至于美国这一广播电台的发源地，广播电台仍然掌握在私人手中，主要用于广告，偶尔播放几次炉边谈话。

1933年，德意志第三帝国虽然落后于英国，甚至苏联，但在很多领域却迅速赶上并超过其他楷模，不过在某种意义上，它依靠的确实是来自苏联和西方的技术。德意志政治宣传部接管了节目编排的每一个细节，全权决定广播内容。作为首席节目制作人，戈培尔找到了打造全民社区（民族共同体）的正确方法，不是进行无休无止的演讲，而是播放轻音乐娱乐节目，插播政治内容以及用偶尔发生的重大事件代替广告时间——如希特勒或戈培尔的讲话，也就是当时所谓的“国家性的时刻”。就像西方的注意力商人一样，他发现，以糖送药更好下咽。就这样，接触纳粹党的中心思想几乎成为每个德国人的日常活动。

美国学者马克斯·勒纳（Max Lerner）在1933年写道，显而易见，公众启蒙与宣传部向美国借鉴了不少经验。“民主国家演化、发展出一种广告技巧，一种用于高压推销的技巧，一种绚丽夺目的新闻风格，以及可以在数百万人的心中留下了相同模式化观念的广播和电影，而独裁统治对民主的最为强烈的打击就是，从我们手中接过我们最为珍贵的说服技巧和潜在的对人民大众轻信他人的蔑视并对此加以完善。”简而言之，德意志第三帝国已经洗去了20世纪一二十年代政治宣传的教训并收为己用。[9]

如前所述，政治宣传部为了实现全面覆盖大众的目标，开发了“国民收音机”（Volksempfänger）。当收音机发展为普通工人也能轻松负担得起的产品时，它的销售范围很广，以至到1942年德国的广播听众已经从450万人增加到超过了1600万户家庭。纳粹国家在收音机渗透率上与英国和美国不相上下，让统治者可以在某种程度上亲密接触普通家庭，正如《阿莫斯与安迪》一样。

然而，收音机有一个特性，只要躲过了全国广播公司和哥伦比亚广播公司的雷达，广播内容就可以被忽略或关闭，甚至有人可能会选择收听外国电台。政治宣传部解决这个问题的方法是组建一支无线电巡逻队，将政党支持者分配到每一个社区或公寓，确保人们在收听他们的广

播节目。广播主管尤金·哈达莫夫斯基（Eugen　Hadamovsky）写道，无线电巡逻队是政党和国家间“活的桥梁”，创造了“广播和听众间的人为接触”，而且随后甚至举报敢于从其他来源获取信息的人。

德国广播监管部门为“国家性的时刻”尽了最大努力。正如这一章开始时提到的，整个国家停止了任何活动，由无线电警卫把所有人赶进了收听室。这与宗教仪式集会的相似并非偶然，而是对“教会敬拜上帝”的有意模仿。我们已经讨论过纳粹主义是否应该被视为“政治宗教”。当然，按照政治宗教理论，它曾试图取代已有的路德教派在宗教信仰上的精神权威性，甚至在一定程度上取代天主教。[注]在大众层面，达到这一目的的主要手段之一是实行某种定期的强制性的共同注意力活动，就像宗教一直要求信徒定期顶礼膜拜一样。[10]

纳粹政权对注意力的极端强迫性需求驱使着我们去考虑控制人类注意力和人类自由之间的关系。关于最基本的自由，是在A和B之间做自由选择，比如选择巧克力口味还是香草口味。

独裁政权剥夺自由最直接、最显而易见的方法就是直接限制、阻碍或完全禁止某些选择，例如，没有巧克力口味给你选择。举例来说，美国曾经禁止过酒精；同样，它可以禁止某些政党或个人担任公职。但是这种方法是唐突且具有侵入性的，同时也并不完美，任何需要强制执行的限制令都是如此。因此，对国家来说更为有效的方式是在出现选择之前就加以干预，这样可以减少与政权的摩擦，但是需要付出更大的努力：全面控制注意力。

有人会说，自由不仅是描述我们“可选择的”有多少，也是指我们具备选择的意识。这种意识有两个层次。一个层次是，如果我们不知道某种事物，比如巧克力冰激凌，我们几乎不会去选择它，更不用说因为想要它而感受到了压迫。第二个层次是指我们从概念上了解某种事物并开

始将其当作真正的选择。我可能知道人类已经进入太空，我选择自己去太空是我的一个想法，但是在维珍银河公司开始安排太空之旅的航班前，“我的想法”仅仅是一个概念。[11]

举一个更常见的近代例子。20世纪90年代末，人们认为几乎不可能放弃个人电脑并转而使用Mac（麦金托什）电脑。接下来，苹果公司组织了一场广告宣传活动，展示如何使用Mac电脑以及这样做的好处是什么。很快，许多用户对Mac电脑感到满意，而苹果公司的市场份额为此显著增长。对于一个物有所值的产品，如果广告做得好，就可以证明这个选择的存在并且它看起来真实，从而促进人类自由。但是广告也可以让选择变得模糊，或者（如我们所看到的）展现虚假的选择（比如，“使用这种产品，否则会面临尴尬的后果”）。尽管如此，广告商如果不是垄断者，那么通常仍是在有所选择的背景下去做着说服人的生意。相比之下，真正的政治宣传旨在消除市场和选择本身，使市场或宣传看起来不可思议或不存在。商业广告很少能如此有力。

换句话说，希特勒不仅仅是在出售一种选择，而是在推广一种全方位的现实愿景。想要做成这样的一笔买卖，信息必须是完整的，自成一体的，并且没有一道裂痕或一个弱点。正如希特勒所说，德意志必须“不停地为自己的真理服务”，因为“一旦承认自己的政治宣传瞥了一眼另一边，那么就是种下了怀疑自己权力的种子”。替代观点就像替代选择一样，不属于这个计划，个人的目的和想法被归入了一个整体，因为这与民族共同体的利益一致。这本身可以作为在自由理想主义中被忽略的一种诱饵，往往会高估我们对真正选择的真诚之心。选择可能是个体自由的基石，但人类历史证明，向更伟大事物的屈服并且超越自我也同样紧迫，甚至更加紧迫。最伟大的政治宣传家和广告商总是明白这一点。

凭借全面控制注意力，纳粹政治宣传部长推广了一种新的信仰，不仅赋予了它选择的力量，而且给予了某种荣耀感，使人敢于为此献身。

戈培尔在1933年写道："制造革命有两种方法，一个人一旦发现拥有机枪的人占有优势，那么就会向拿着机枪的对手射击，这是最简单的方法。一个人也可以通过精神革命改变一个国家，不是摧毁对手，而是争取他。"他这段话的含义在于，不要去赢得争论，而是实际上替换掉个人思想和与之相关的所有冲突。戈培尔说："我们想要用涵盖所有人的共同意识取代自由思想。"12

德意志第三帝国的政治宣传如此极端，操纵手段如此生硬又具有毁灭性，实践者如此卑劣，以至在20世纪余下的几十年中留下了深刻的印记，远远超出"一战"中英美两国的宣传活动。在战争结束后，就好像有三种完全不同的经验可供借鉴，一种来自苏联（由其控制着民主德国），一种来自联邦德国，而第三种来自包括美国在内的昔日盟国。

前面讲到，苏联在"二战"之前就拥有国家控制的媒体。战争结束后，斯大林和其他中央政治局委员认为，苏联需要进行规模更大的宣传，因为德国人已经展示了真正的无处不在意味着什么。无线电广播在战时用来动员国民，现在继续发挥作用，由电视作为补充。尽管如此，在接下来的几十年中，国家完全决定了人们可以获得哪些信息，其目的在于试图建立唯一并且很大程度上激发人心的真理。

联邦德国，在曾为纳粹国家的耻辱下备受磨炼，为此走向了另一个极端。盟军重建这个破碎的国家时，为了杜绝纳粹主义再度崛起，决定联邦德国永远不能受到同样的注意力控制。因此，他们对广播基础设施进行改组，使其完全无法用于政府或企业宣传。广播和电视全部下放，广播网和电视网被划分成了独立的非营利性地区性广播公司和电视台。为了保持其独立性，广播节目的资金来自每家每户和每个机构支付的授权费，包括市政当局，从而避免了从经济上依赖商业广告（如美国模式）或国家经费（如英国模式）带来的不当影响。

美国和其他西欧国家都有过类似的教训，当然，非战败国没有从零开始的条件，因此没有完全实施这种机制。大多数的西方国家开始坚决反对任何大型的由国家主导的政治宣传活动，即使是最初发明、创新政治宣传的英美两国也是如此。这些国家的政治宣传要么继续针对海外的威胁，要么出于维护具体的公共利益。“政治宣传”曾是个中性词或者褒义词，甚至用来作为爱德华·伯奈斯关于公司公共关系的著作的书名，然而如今却成了毫无疑问的贬义词。20世纪50年代，也就在同一时间，《美国宪法第一修正案》第一次出台就被用来严格限制政府控制言论的权力，这绝不是巧合。

然而官方政治宣传没有对血脉相通的商业广告带来这样的影响。实际上，政府中止战时媒体宣传在某种意义上来说，是扫清了障碍，使出于商业利益的广告在战后迅速填补了这片空白。“一战”结束后，商业广播公司既把持着集中控制注意力的权力，又能源源不断地获得广告收入。[13]

这有可能出什么错呢？

---

1. 在《希特勒神话》（Hitler Myth）中，伊恩·克肖（Ian Kershaw）讨论了“教会斗争”（Kirchenkampf），也就是第三帝国努力使德意志教堂纳粹化，清除所有支持传统基督教教义、抵制新的血统与国土意识形态的个人。

第10章　注意力霸主——电视

随着战争结束，美国所有的焦点都聚集在自收音机之后最令人激动的新发明——电视上。1950年，尼尔森先生新发布的收视率结果正式宣告：全国广播公司作为这种新媒介的运营商，旗下拥有5档最高收视率的节目独家运营权：

《德士古星剧》（Texaco Star Theater）

《炉火剧》（Fireside Theatre）

《飞歌电视剧》（Philco Television Playhouse）

《我型我秀》（Your Show of Shows）

《高露洁喜剧时分》（Colgate Comedy Hour）

每周二晚8点，1000万个家庭中就有61.6%在收看《德士古星剧》。该剧一开头出场的就是4个自称为“欢乐的德古人”的演员，唱着朗朗上口的歌，“今夜我秀，明日我修”（Tonight we may be showmen/Tomorrow we’ll be servicing your cars）。主持人曾是位男扮女装的杂耍演员，名叫米尔顿·伯利（Milton Berle），自称“电视先生”，他特有的那种幽默其实并不高明。[1]在那几个德古人出场后，穿着奇装异服的伯利会从幕帘后一跃而出，往往身着女装，不是扮演著名歌星卡门·米兰达（Carmen Miranda）或灰姑娘，就是充当矮个子搭档法索·马可（Fatso Marco）的白衣新娘。然后就会出现伯利最有名的俏皮话环节。

虽然这并非是伯利和全国广播公司的得意力作，但其收视率位居全

国广播公司榜首。早在1923年，大卫·沙诺夫就预见了媒体在未来的重要性。他坚信一条原则，也就是后来所谓的“先下手为强”。20世纪30年代，他就提出控制电视行业对将来的美国无线电公司（RCA，主营电视机制造业务）和全国广播公司是大势所趋。“二战”虽然已经结束，但是电视大战才刚拉开帷幕。沙诺夫坚持（根据内部备忘录）他应该被称为大卫·沙诺夫将军，“电视之父”。[注]同时，威廉·佩利一厢情愿地认为，广播在战后依旧会是主流媒体。结果，哥伦比亚广播公司惨淡的收视率反映了人们已经不再热衷于广播。尽管事实证明自己错了，但佩利依旧坚持这是一场中长跑比赛，认为跑得快不重要，关键在于谁先冲过终点。跑在后面，观察地形，往往比跑在前面摔的跟头少一些。佩利仍然坚持沙诺夫从根本上曲解了广播业，自信地认为只要时机一到，便能和手下经验丰富的节目制作团队彻底击垮全国广播公司。然而，20世纪50年代后的竞争花了数十年时间见证了“第二道荧屏”——电视的发展。

电视进入千家万户，不仅是媒体行业举足轻重的大事件，也对人们的日常生活产生了重大影响。海报在某种程度上是电视的原型。但是，最先出现的真正屏幕，也就是电影院里的银幕，拥有着一种能吸引大众注意力的魔力。心理学家雨果·闵斯特伯格（Hugo Münsterberg）于1916年写道，一位电影观众“感到看电影时好像走过了一生之中的高潮时刻，动用了自己全身的精力。爱与恨、感恩和嫉妒、希望和恐惧、怜悯和嫉妒、忏悔和罪恶……所有这样的原始情绪在电影的推波助澜之下爆发，强化了人生感受，触动了人的内心深处”。[2]

一位神经学家也许会说，电影院一直都具有激活镜像神经元的能力，无论看别人表演还是亲自上阵，都会激活同样的脑细胞。[3]当影像和现实很接近时，这种现象也会发生，从而使大脑得以辨别肉眼看到的事物。这也许在一定程度上解释了为何用今天的标准来看，电视很快就为大众所接受。

电视早期的型号十分昂贵：一根装在木匣子里的显像管能卖出的价钱相当于现在的5000—20000美元。所以，大多数人刚开始都是在酒馆中看电视。但仅从1950年到1956年，家庭电视拥有率就从不值一提的9%飙升至72%。一旦舒适地坐在自己家里，那么时间就会过得飞快——20世纪50年代末，一个人每天花将近5个小时在电视里的喜怒哀乐中。

由于电视还是个新生事物，因此资源有限，早期的观众都没有太多节目频道可看。当时的报道称，看电视很大程度上就像深深地沉浸在看电影的体验中。实际上，看电视时通常都是把灯关了，也没什么人说话，有人站起来也只是为了换台。1950年，一个女人说道："我们静静地吃饭，食物洒了也没人管，（看着电视）惊讶得目瞪口呆。我们一晚上在黑暗中能一连坐上好几个小时，什么都不记得去做，除了偶尔一句'谁去接一下那讨厌的电话'，这都不算什么。"[4]

至此，我们对于所付出的注意力都一视同仁，这是提出一个复杂问题时的合理方法。吸引了我们注意力的一切都以同样的方式进入我们的思想，因此也没有什么差别。当然，注意力在质量方面会有所不同；抬头望着一架飞机从头顶飞过肯定与沉浸于电影之中不一样。我们也许三心二意地在听教授喋喋不休地讲课，但是在听到有人求婚时都会竖起耳朵来。最基本的分界线有可能就在于短时注意力和持久注意力之间，前者快速、浅显，常常不是自行引发；后者深邃、持久，并且是自愿为之。就现在商人的目的来看，重要的是他们依赖前者向我们销售产品，这也是注意力商人兴起的原因所在，但我们的幸福是取决于二者之间的平衡。

当电影那种沉浸式的影响力延伸进入每户家庭时，有人就预见到了它可能是伟大或虚无的力量。小说家卡尔德·威灵汉姆（Calder Willingham）曾写道："它好似巨大的生命之眼，能轻而易举地承载艺术此前未能实现的蕴意非凡、强大无比的大师之作，只要有艺术家去创作、有观众去支持这样的作品。正是这个原因使它成为历史中的文化毒

瘤，贿赂、腐化有才之人，完全败坏了整个国家的审美。一切都取决于如何运用电视。”[5]

那么运用电视所获取的注意力有什么用呢？接下来的10年会告诉我们答案。

尽管全国广播公司的广播收听率一直处于领先地位，但是在节目制作方面仍然存在只能局限于广播这样的弱点，这主要是由于沙诺夫对节目内容漠不关心。当佩利和他的节目制作团队发起攻势，将哥伦比亚广播公司升级到更高质量的平台、运营商中的佼佼者蒂芙尼广播网时，沙诺夫则依旧采取过去奏效的策略。

全国广播公司不思进取的做法从其电视新闻节目《骆驼商队新闻》（*Camel News Caravan*）中可见一斑。这档每期15分钟的新闻节目由前演员约翰·卡梅伦·斯维兹（John Cameron Swayze）主持，主要内容就是播报头条新闻，或者播放一些专为电影院制作的新闻视频，每次播报完毕，主持人都会说一句："观众朋友们，以上就是今天的内容。"这句话和猪小弟(注)常说的话几乎无二。[6]该节目不仅肤浅，而且还得接受拥有骆驼品牌的R.J.雷诺兹公司的独家审核与指导。赞助商偏爱一些令人鼓舞的新闻，并且强行要求报道足球（针对男性观众）和时尚新闻（针对女性观众）。令人惊讶的是，他们甚至列出了用语规范，禁止展示竞争对手的品牌、烟斗、雪茄等，不许提及"严禁吸烟标识"以及活生生的骆驼。1952年，《读者文摘》（*Reader's Digest*）发布了一则报道，首次将香烟和癌症联系到了一起，而这件轰动一时的媒体大事件却从来没有出现在《骆驼商队新闻》中。一位作家写道："只要骆驼想要，就能得到，因为它付了大把的钱。"[7]

任何人都可以做得比那好。不久后，哥伦比亚广播公司就凭借

《CBS电视新闻》（后改名为“CBS晚间新闻”）占据了新闻行业的头把交椅。1951年，哥伦比亚广播公司的广播明星爱德华·默罗（Edward Murrow）上了电视，也许只是为了给一直以来只听过他声音的观众一个惊喜。他的首秀节目是《现在请看》（*See It Now*），由另一传奇人物弗雷德·弗莱德利（Fred Friendly）监制，由此诞生了一档新的评论性节目《每周新闻分析》，其中会播出新闻剪辑，由魅力超凡的默罗一边懒洋洋地抽着香烟，一边播报。《纽约时报》也许还没有把它完全视为新出现的竞争对手，对其赞不绝口：“这明显令人信服地展示了电视作为新闻工具所具有的情感影响力、敏感性和戏剧性，主持人每周30分钟的新闻回顾从任何方面来讲都是了不起的成就。”[8]

1954年，约瑟夫·麦卡锡（Joseph McCarthy）议员通过“红色恐慌”（Red Scare）对美国政府与机构中所谓的共产党发起了无休止的调查，默罗质疑这一做法，并在《现在请看》中进行了系列报道，理所当然地使这档节目名垂新闻史。人们普遍认为——事实也正是如此——他的行为十分英勇，因为麦卡锡对此怀恨在心并且试图搞垮哥伦比亚广播公司。但是默罗成功地曝光了麦卡锡进行政治迫害和欺凌的丑闻，而这部分要归功于媒体的影响：电视荧屏中，默罗显得气定神闲、值得信赖，而相比之下麦卡锡古怪、怯懦的言谈举止让他看起来就像只怪物。[9]

当然，随着岁月流逝，这一故事的另一面也终于公之于众。麦卡锡本就是20世纪一个典型的政治宣传家，就像克里尔、墨索里尼和戈培尔一样，他趁机利用笼罩在美国上方的海外威胁，激起边缘群体的仇恨（主要是针对共产主义者，还有同性恋者），试图独掌大权。麦卡锡议员的丑闻曝光，让默罗和哥伦比亚广播公司向人们证明了私营企业的勇气以及力量，尤其是注意力行业打败了政府的官方政治宣传。这是前所未有的。与此同时，最高法庭慢慢重新发现可以用《第一修正案》来限制政府对自由言论的控制。(注)

同时，全国广播公司也投资了一档《亨特利·布林克利报道》（*Huntley-Brinkley Report*）的非赞助性节目来回敬对手。然而，佩利从来都对管理公共广播公司不感兴趣。但他仍然想摆脱全国广播公司对听众的控制。1952年，他大赚了一笔。

露西尔·鲍尔（Lucille Ball），一位40多岁、小有成就的广播员兼低成本商业片女演员，也是佩利的朋友。她的广播节目《我最喜欢的丈夫》（*My Favorite Husband*）后改为《我爱露西》（*I LoveLucy*），菲利普·莫里斯（Philip Morris）是节目赞助商。每周一晚9点开播的这档节目立刻轰动一时，只用了一年就超越了米尔顿·伯利的节目，并在尼尔森的收视率榜单中位居榜首。1953年，这档节目不可思议地实现了平均71.3%的收视率，而且整整三个月都是如此，这个纪录至今未被超越。

对于5000多万名观众来说，真正吸引他们来观看节目的正是露西尔·鲍尔本人。但节目后来也陷入了一连串的问题当中：露西尔迫切地想要在演艺界立足，因此什么节目都做，无论多么荒谬，只要能踏入门槛就行。长此以往，种种原因导致她的计划落空。即便没有成功，但鲍尔的表现依然十分成功，精彩无比。媒体就是为个性而生的。

哥伦比亚广播公司的节目制片人找到了一位名叫爱德华·沙利文（Ed Sullivan）的《纽约日报》八卦新闻专栏记者。此人面无表情、笨手笨脚，他的节目［起初叫作《吐司小镇》（*The Toast of the Town*）］开始时就有些波折。这更不可能对抗近乎疯狂的米尔顿·伯利了。刚开始的时候，就连一向慧眼识珠的佩利都认为沙利文撑不了多久。（他显而易见的“厌才”情绪也启发了那句经典评论，“爱德华一事无成，但是上了电视谁都比不过他”。）但沙利文的才能并非是在镜头前，而是和佩利一样在于人脉搭建和拥有善于发现他人才华的眼光。于是，他的节目开始很受欢迎，最终成为周日晚间收视率远超第二名的收视冠军。

从此，佩利和哥伦比亚广播公司势不可当，终于在1955年打破了全国广播公司的统治地位。在这几年中，佩利的个人生活丝毫没有受到影

响。1947年，他娶了第二任妻子，当时的时尚杂志*Vogue*专栏作家和时尚达人、人称“宝贝”（Babe）的库欣·莫蒂默（Cushing Mortimer）。时尚设计师比利·鲍德温（Billy Baldwin）评价她时这样说道：“她美若天仙，与她的每一次相遇都如同初见。”（如今，她最为人熟知的应该是她的名言，“女人钱再多也不够多，再瘦也不够瘦”。）这对新人住进了瑞吉酒店，并在长岛和朋友们共度周末，其中不乏作家、演员和喜欢吃喝玩乐的人，他们多是创作界人士。

5年后佩利和哥伦比亚广播公司再一次不费吹灰之力超越了全国广播公司。不过，这次沙诺夫并不想输。1953年，他亲自委派自己的明星节目制作人去放手大干一场。正如戴维·哈伯斯塔姆后来写道：“从未有过……如此激烈……竞争……运用如此疯狂的武器。”[10]

到20年代世纪50年代中期，我们可以称这些年媒体取得了“巅峰注意力”的成就。就这一点来说，我指的是十分具体的成就。一场历史性的突变，虽然空前浩大却也注定烟消云散，此时空前绝后的日常注意力同时聚集到了相同的内容上。这是仪式般的黄金时段、新出现的电视与工业集中汇聚而成的现象，共同在自由世界中吸引了规模巨大的观众群体，而这种现象此前只有在法西斯政权下才有可能出现。注意力巅峰一直持续到20世纪70年代，哥伦比亚广播公司和全国广播公司以及美国广播公司轮番以六七千万人的收视人数成为收视冠军。然而，注意力的巅峰出现在具体的某一天：那就是1956年9月9日，猫王埃维斯·普里斯利首次登上哥伦比亚广播公司爱德华·沙利文的电视节目。82.6%的收视率（几乎相当于如今美国人口的一半）可以说是前无古人，后无来者。

由于很多美国人，有时甚至是大部分美国人，每天都在观看同一档节目，获得同样的信息——就算不是完全一样，但也是主题相同、内容略有差异的节目，在这种情况下，融合在所难免。大家默默地坐在一

起，每个人都会“感受相同的冲动、看着相同的影像，发现大家具有同样的兴趣点、体验着同样的感受，一般会有同样程度的反应或想法，进入了同样的迷思——一切都是同时发生的”。[11]只有三个频道可供选择似乎并不重要。曾任广告行政主管的活动家杰瑞·曼德（Jerry Mander）写道：

那就好像整个国家都聚在一起观看三环马戏一般，然而看自行车表演的人觉得自己与看大猩猩和喷火表演的人不一样，但实际上大家都是在看马戏。

这里缺少了欢聚一堂的感受以及在共同体验中迷失自我的兴奋，因为我们都是在各自的客厅里收看节目，就好像独自坐在小隔间里，无法与他人交流自己对共同经历过的事物的反馈。每个人都同时做着相同的事情，但都是独自一人。多么荒诞的场景！[12]

20世纪50年代是万众归一的十年，虽然原因很多且很复杂，但是不可忽视的一个原因就是：受到了电视的影响，历史上获取注意力的范围从未有过如此规模，此外为获取注意力所创造的事物也趋于同质化。当然，并没有人强迫观众观看电视。之前我们提到，当时电视只有三个频道，并没有法西斯式的“电视守卫”去强迫人们收看——尽管收视率冠军会身居有利地位，但是大部分美国人实际上大多数时候看的依然是相同的节目和广告。

这是宣传吗？当然，但是观众在体验上并没有这种感觉，而这种差异的确重要。毕竟，看电视是自愿行为（即使大家都做了相同的选择）；虽然媒体由私营公司而非政府运营，但私营公司这样做是出于商业目的，而不是政治目的。当然也有人主张，《我爱露西》这样的节目的确提出了潜在的社会议题，至少是潜在的社会意识形态方面的讨论。值得注意的是，露西和其他吸引人的内容都只是诱饵，说服活动采取了另一种形式：一种世界前所未见的形式，即“电视广告”。

大卫·奥格威在1955年用当时流行的话介绍了美国广告业界高管中新出现的一种心态，即“顾客不是傻瓜，她是你的老婆”。[13]此时，20世纪30年代几近崩溃的广告业找回了自我，就像在“一战”后一样，成为这种新媒介的主要受益者，并且掀起了战后消费浪潮的回归。最终，也许没有像20世纪20年代令某个人变得富裕，但是50年代成为这个行业的黄金时期，同期广告支出从1950年到1960年上涨了4倍，从13亿美元增长到60亿美元，相当于如今的115亿美元到540亿美元。广告业再次回归，准备从电视在美国收获的丰富注意力中谋取利润。这看起来很公平，因为任何其他行业也在做相同的事。

在纽约，罗瑟·里维斯（Rosser Reeves）就是新兴工业的化身。这位酗酒成性、热衷硬推销的弗吉尼亚人也是牧师之子。他通过自己的努力，成为电视广告业的开拓者。第一批电视广告很原始——动画效果十分常见，从平面广告领域中借鉴来的最佳技巧已经足矣。里维斯很快就证明了自己是电视领域中的克劳德·霍普金斯，他在推销中声称某种产品对观众有益是多亏了产品含有一些与众不同的因素。这种曾一度被称为“理性广告”的广告手法被里维斯改头换面为“独一无二的销售主张”。注不出所料，这种方法对于推销药物来说效果最好。在安乃近（Anacin）止痛片的电视插播广告中，里维斯设计了一把锤子在一个人的大脑中敲打的画面，而基于独特配方的安乃近承诺“快，快，止痛快”。里维斯甚至找到了通过推销糖果作为解决问题的一种方法——M&M巧克力要“只溶在口，不溶在手”。[14]

更为柔性、以品牌为导向的广告此时再度回归，李奥·贝纳（Leo Burnett）就是这种广告风格的代表人物。他是芝加哥的一名广告商，在西奥多·麦克马纳斯旗下的凯迪拉克公司工作，深谙柔性社交的艺术。贝纳的个人特长是打造品牌吉祥物，在这方面他无人能及。绿巨人乔利（Jolly）之前是一只令人恐惧的食人魔，后来被他打造成一位仁慈的朋

友，一位象征着富足和强大的神。“我们谁都不能低估亲切友善的冰川般强大的力量。”贝纳如是说。此外，皮尔斯伯利面团宝宝（Pillsbury Doughboy）也是他的作品。[15]为了推广凯洛格麦片，老虎托尼化身为消费者，咆哮着宣称：“味道棒极了！”但是贝纳最著名的广告手段就是让一个人改头换面。20世纪20年代后期，万宝路香烟最初是针对女性消费者，以“五月的温柔”（Mild as May）为宣传口号。当菲利普·莫里斯决定把目标转向男性时，贝纳认为吸烟的牛仔能有效地传达男性气概。《经济学人》之后把“万宝路男人”描述为“一位神秘的流浪者，一位了解向何处进发的现代奥德修斯；抑或是一位在原始大草原上放牧的荣格原型，就像人类在过去一万多年中大部分时间里所做的那样。他我行我素，在广袤的山丘和平原之间孑身一人赶着牛群，与白色的野马亲密接触：孤孤单单的他，单薄冷酷的嘴唇叼着那彰显男性气概的香烟。淡定自若，无忧无虑。他从篝火中拔出一根燃烧着的木棍，又点燃了一支香烟”。[16]

1955年推出的“万宝路男人”广告宣传是贝纳最为成功的策划，也是需求创造史上最令人叹为观止的策划之一。万宝路以牛仔形象面世后，在一年的时间内，从之前仅有的1%的销售额跃然成为美国第四大畅销品牌，而同期销售额令人难以置信地增长了3000％。贝纳并不是以自己为原型来设计“万宝路男人”的。他“衣着凌乱、驼着背、秃着头、双下巴，一副厚厚的牛角眼镜架在圆圆的鼻子上”。[17]虽然他声称自己是反对心理学理论的，但是他确实写道，“牛仔普遍被认为是备受爱慕的男子汉的象征”。也许，他这样做是发现20世纪50年代文明社会里的男性需要确信自己的那种本性。无论什么情形都能证明广告不仅可以映射出“理性”，而且能体现完全的神秘感，自然它也十分适用于精神世界。

如果贝纳所做的是贩卖原型，那么可不是他一个人这么做。荣格和弗洛伊德思想的影响力在社会和广告业中已经达到了巅峰，而他们曾经一度受到怀疑，被人摒弃。如果吸引潜意识欲望的想法曾经一度广泛流

行，那么现在专业心理学家经营的各种公司则提供了“动机研究”服务，目的就在于了解人类心中最深层次的欲望。这种分析到底是否有效既难以测量，又容易夸大。尽管如此，到了1954年，至少有8家大型公司已经在提供这种收费服务。就像过去的好时光一样，这种服务打着科学的旗号。直到1959年，一名记者指出，“广告人和行为科学家之间就差一纸文凭”。[18]

在新的商业心理学家中，最直言不讳，拿着高薪，也最具争议的人物就是欧内斯特·迪希特（Ernest Dichter），因此，他有时被称为“大众动机先生”。作为来自奥地利的弗洛伊德学派学者，迪希特靠着为公司提供咨询解决各类市场营销问题来赢得名声和财富。迪希特代表了，或者甚至可以说是创造了，弗洛伊德学派学者的形象——操着德国口音、戴着厚框眼镜、手拿烟斗的男人。对于他来说，没有什么烟斗，一切都是象征符号，他靠的就是在日常生活中找到这样的象征，然后直言不讳地将秘不可宣的现实公之于众。

食物对迪希特尤其具有启发性，比如说，他声称“婚礼蛋糕象征着女性器官”，并且“新娘和新郎一起切蛋糕的第一刀行为很明显象征着新娘献出贞操”。当时他受雇于一家食品生产商，他开始用“男性”或“女性”来形容某种产品的特点，而这种做法也延续了下来。像芦笋一样细长的食物不出所料地被他定为男性。他提出一种理论，认为女性吃了维也纳小香肠会不舒服，因为“会感到意乱情迷，被这种肉制品所吸引”。理所当然，他认同奥斯卡·梅尔（Oscar Meyer）的广告词：

噢，我希望我是一根奥斯卡·梅尔香肠。

我真的想成为那样。

因为如果我是奥斯卡·梅尔香肠的话，

每个人都会喜欢我的。[19]

在迪希特看来，大部分的食物都是女性，因为就像女人需要梳妆打扮一样，食物也需要准备（除了烧烤以外）。但是他对许多产品的“性别”并不是十分确定。他认为，“有些食物是两性的，比如烤鸡和橘子”。[20]

迪希特对于广告的目的直言不讳。它绝不仅仅是提供信息，而是“操纵人的动机和欲望，从而形成对某种商品的需求，而过去公众对这种产品并不熟悉——甚至从来没有想过购买。[21]他进行研究的方式是与消费者（通常是家庭主妇，有时同时与多位主妇）处于类似于心理疗法的氛围中进行热烈的访谈，起初他称之为“焦点小组”。他的分析往往都能揭示深层的关系，他总会从性别或是其他方面来解释消费者为什么会购买他们的产品。[22]

也许迪希特最著名的成就是他的第一份工作，那是他为克莱斯勒进行的一次研究。这家汽车制造商对新车普利茅斯的销量有些担忧。克莱斯勒的销售向公司的研发人员提出了两个问题：“首先，为什么大多数购车者都买与原有的车同款的车？其次，女性对汽车销售有什么影响？”

对此，迪希特并没有正面给出答案。相反，他写道：“告诉我一个男士如何驾车，我就会告诉你他是什么样的人。”市场上销售的普利茅斯既是敞篷车又是轿车。采访完购车者后，他认为男性把敞篷车看作象征性的情妇，因为它给人冒险、刺激和浪漫的感觉，即使他们更倾向于购买一辆轿车来“提醒他们妻子给予的慰藉和亲密”。因此他提议为敞篷车推出更多的广告，并将其布置在展厅最显眼的位置。他建议，这样可以激发男性的想象力，吸引已经与“轿车”步入婚姻的男性购车者。[23]

根据尼尔森收视率和电视广告效果的测评显示，黄金时段电视广告

在获取注意力方面取得的成功，会塑造随后注意力市场中的每一场角逐。所有未来的注意力追求者必须将自己塑造为电视的替代品。这给新兴技术、注意力经济以及不可避免地给大多数美国人带来了深远的影响。当时电视在注意力生意中可谓是千钧之重，如今在许多方面来说依旧如此。电视以最清晰和最具吸引力的方式进入公众视野，能发挥最为强大的影响力并且获取相当多的广告收益。

沙诺夫似乎终于被节目制作这种真正的挑战唤醒，将重任托付给了帕特（Pat），也就是前广告总裁、时任全国广播公司总裁的西尔维斯特·韦弗（Sylvester Weaver）。面对韦弗，佩利第一次遇到在天赋上与自己不相上下的对手，在某些方面韦弗甚至更强。与沙诺夫不同，韦弗熟悉吸引和转售注意力的业务。20世纪30年代，他在为广告公司杨–鲁比坎（Young&Rubicam）制作广播节目时一度受挫，随后来到美国烟草公司帮助乔治·华盛顿·希尔销售好彩香烟。像佩利一样，他能包容各种文化，无论是富可敌国还是贫贱之极，他都能欣然接受。他有一种不可思议的本能，知道什么能行，什么不行。虽然仍旧服从“将军”的全权指挥，但韦弗把这场战争变成了一场公平决斗。

我们可以看到，在自由市场中，有两种方法可以在竞争中赢得注意力：一种是展示出比竞争对手更引人注目的东西；另一种是在公众清醒时的生活中悄悄进入那些他们有所保留或仍未被开发的一些领域。韦弗走了第二条路——在清晨和深夜播出电视节目。用餐时间曾一度被认为是神圣不可侵犯的，但在早餐的时间听听新闻和看看娱乐节目，和鸡蛋和面包也比较搭。《今天》（*Today*）节目在1952年首播，表演者中还包括一只穿着尿布、名叫J.弗瑞德·马格斯（J.Fred Muggs）的黑猩猩。《纽约时报》称这档新节目是“全国广播公司通过电波束缚电视的最新计划”，但这并不能阻止它大获成功。韦弗之后在《今晚秀》（*Tonight Show*）节目上抨击了另一档节目。这档节目此前的播放时间是晚上11点半，这个时段毫无竞争对手，节目以喜剧演员史蒂夫·艾伦（Steve Allen）采访名人为特色。[24]

另一件事实也证明了这些简单想法的非凡之处——这两档节目在各种掩饰之下一直延续到了今天，但他们的确利用了全国广播公司可悲的冥顽不灵之处。韦弗试图制衡的这种效应就是他所谓的“大脑前庭行动”，也是他个人对增加更多益智内容的愿景。一个显著的例子是一档叫《智慧》（*Wisdom*）的节目，以采访科学、艺术和政治界的杰出人物为特色，比如罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）、马塞尔·杜尚（Marcel Duchamp）、弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）和玛格丽特·米德（Margaret Mead）等。但这只是些表面功夫。韦弗的使命中更具代表性的是创作了另一部为了提高收视率水平的戏剧，它被称为全国广播公司的“巨作”。

第一部是1955年播出的百老汇音乐剧《彼得·潘》，该剧吸引了6500万名观众，超越了哥伦比亚广播公司以往的任何节目。“巨作”概念令我们了解了注意习惯的惰性。韦弗认为这些特别的广播节目，通过打乱“习惯性收看的机械惯例”来创造“刺激、争论和谈资”。因此，他让观众重新思考如何安排自己的时间，同时吸引哥伦比亚广播公司同一个时间段里任何节目的观众。“巨作”的成功虽然是单一事件，但是带来了意想不到的收获，让全国广播公司从不同的角度认识体育节目，尤其是一年一度的大型橄榄球赛。为此，全国广播公司决定斥巨资宣传自己将广播1958年全美橄榄球大联盟的冠军赛。幸运的是，事实证明职业橄榄球赛十分适合电视播出，巴尔的摩小马队和纽约巨人队之间的比赛最终在加时赛中一球定输赢，被称为“史上最伟大的比赛”。这次节目不仅吸引了4500万名观众，而且开创了另一项延续至今的伟大赛事的先例和模式，那就是超级碗。[25]

但也许韦弗的任何创新都比不上他在任期内采用的杂志模式所带来的深远影响。[注]迄今为止，电视节目往往由一家赞助商独家赞助。韦弗提出反复插播商业广告的想法，让观众在整整一分钟的时间里观看广告。这样一来，广播公司可以向多个广告赞助商出售同一档节目的广告时间，同时也能更好地控制广告内容。与此同时，广告商可以分摊成

本，更为直接、更为有效地传达广告信息。哥伦比亚广播公司和美国广播公司很快开始效仿全国广播公司，因为对于广播公司和广告商来说，商业广告时段是一座宝藏。输家总是大众，他们观看电视的乐趣总是定时被商业广告打断。而电视节目的编剧，他需要制造一些取悦观众的内容来让观众在商业广告后还能继续观看。

事实上，杂志模式获得成功是因为电视节目并没有足够的竞争力，广播公司实际上可以紧跟着涨价，从而迫使观众在同样多甚至更少娱乐节目的条件下观看更多的广告。这展示了哥伦比亚广播公司和全国广播公司在20世纪50年代对观众所取得的市场支配力——即使减少广告，也没有什么重要的节目可以取而代之，因此观众忍受了广告的插播。

回到哥伦比亚广播公司，佩利现在面临全国广播公司的攻势，被迫做出了一个拖延已久的选择——使哥伦比亚广播公司实现电视节目所能实现的最高理想目标，或承诺赢得收视率并且赢得最多的利润。有人说，他的性情决定了他的这个选择：尽管他愿意成为道德高尚的人，“但是他也很讨厌当第二名”。不管付出什么代价，他都要吸引到最多的观众。[26]

1955年夏天，韦弗的挑战达到顶峰时，佩利拿出了他最大的王牌——一档名为“64000美元大挑战”（*The$64000 Question*）的智力问答节目。这个理念并非佩利原创。路易斯·考恩（Louis G.Cowan）开创了广播问答节目的先河。但是佩利这档节目提供的奖金前所未有，并且让人难以拒绝。像《阿莫斯与安迪》一样，这档节目得以问世要归功于一个落魄的广告客户——露华浓（Revlon），它在寻找一些能让自己标新立异的节目并且愿意尝试任何事情。为此它同意支付一笔巨资——相当于如今的50万美元。剩下的事情就交给了财富沧桑变迁之中恒久不变的人性奇观了。

因为节目采取结构化模式，由选手挑选问题类别，答题奖金从64美元起步，然后翻番成128美元，如果每个问题都回答正确，奖金最后将累积到64000美元。只要有一题答错，之前所得的奖金将全部清零。选手可以在任何时候拿上所得奖金离开。佩利甚至引进了一个环节——当奖金达到16000美元和32000美元的时候允许中场休息，让选手考虑是拿奖金回家还是冒险一搏获取更多奖金。

这档节目首播几周后就击败了《我爱露西》，获得收视率第一名。这种利用突如其来、令人振奋的方式赢得大众青睐的手法值得我们细细品味。开场的镜头全景拍摄的是普通的观众，之后用特写拍摄一张面孔。一阵鼓声过后，主持人说："来自布朗克斯区的毛刷推销员威尔顿·杰伊·辛格（Wilton Jay Singer）将回答他价值8000美元的问题。他将回来告诉我们，是拿着8000美元走人还是争取16000美元，然后继续冲刺64000美元！"

栏目组会仔细挑选讨人喜欢的选手参加比赛，比如布朗克斯区的补鞋匠吉诺（Gino），他知道关于歌剧的一切；格洛丽亚（Gloria），一位12岁的非洲裔美国人，她拥有惊人的拼写才能（她带走了32000美元）；乔伊斯·布拉泽斯博士（Dr.Joyce Brothers），一位有魅力的白皙的心理学家，他知晓拳击运动的所有事情。全部都是让人喜爱的选手，他们会认真说明自己如何深思熟虑，很快凭自己的实力成为明星，而这要感谢电视的非凡力量，以前所未有的惊人速度让他们迅速成名。

悬念、失败的痛苦，最重要的是，贪婪——这对观众来说好比是一杯令人陶醉的鸡尾酒。[注]这档节目推崇的是一种令人兴奋而且类似于人人平等的理念，普普通通的人居然能深藏不露。"每个人都有自己的长处。"正如路易斯·考恩所说。因此，只要足够幸运，任何人都可能一夜暴富、飞黄腾达——美国梦踏上了黄金时段节目的节奏。况且，失败的滋味也有甜的：只要他们的奖金达到4000美元，失败者也能开着作为安慰奖的凯迪拉克敞篷车离开。[27]

但佩利的高额奖金竞赛引发了更残酷的收视率竞争，最终演变成在所不惜、孤注一掷的争夺。全国广播公司立即模仿这档节目的模式推出了多档节目，其中最引人注目的就是《二十一点》（*Twenty One*），由两位选手相互竞争。重新上市的专利药巨力多（Geritol，全美首屈一指的补血营养品）赞助了《二十一点》并且投入了更多的奖金。但是这档节目的收视率始终未能超越哥伦比亚广播公司，直到查尔斯·范·多伦（Charles Van Doren）出现。查尔斯·范·多伦出身显贵、英俊潇洒、嗓音低沉，在哥伦比亚大学做英语教师，他挑战的是本届守擂冠军赫布特·斯坦普尔（Herbert Stempel）。斯坦普尔长着个大鼻子，戴着厚厚的眼镜，言行粗俗。节目制作人后来表示，“你希望观众从情感上对选手做出评价。不管他的反应是好是坏，那真的不太重要。观众一看到他（斯坦普尔），就会祈祷他的对手赢得比赛”。

像《64000美元大挑战》一样，制作人在剧场对《二十一点》进行了相应的安排以确保节目的公正性，比如为了保密把问题保存在当地银行金库中；安排选手在密封的玻璃房中答题，确保他只能听到主持人一个人的讲话。在最后一轮答题时，范·多伦在回答前久久深思，让观众为他疯狂。他最终击败斯坦普尔，衣锦还乡，成为身价129000美元的富豪并为此名声大噪，《时代周刊》以“智力冠军范·多伦”为题在封面刊登了他的照片。[28]

随着全国广播公司成功向智力节目的巅峰发起冲锋，注意力的终极之战才刚刚拉开帷幕。为了吸引观众，露华浓和哥伦比亚广播公司将《64000美元大挑战》节目的奖金翻了三番。随后，一位10岁的男孩因为正确回答了一些数学、科学、电子学问题而赢走了224000美元的奖金（相当于今天的180多万美元）。作为回应，《二十一点》找到了一名哥伦比亚大学分校的研究生埃尔弗里达·冯·拉多夫（Elfrida von Nardroff）参加比赛。她像一个迷人的小精灵，思考答案时总会迷人地抬头望着天花板。在16周的时间里，她赢得了220500美元的奖金。露华浓付得起这么多的奖金，但是如果比赛一直继续，大家也许都会破产。

此外，《二十一点》和《64000美元大挑战》仅仅是同类节目中最大的栏目组，到了1958年电视中爆炸式地出现了超过15个各不相同的答题类节目，包括*Dotto*、《争分夺秒》（*Beat the Clock*）、《哆来咪》（*Dough-Re-Mi*）、*Tic-Tac-Dough*和许多其他节目等，争相博取同一类观众的眼球。[29]

智力竞赛节目体现了20世纪50年代后期注意力行业的典型特征：竞争引发了自19世纪30年代美分报出现以来从未有过的紧张性与焦虑感。它必定让人们渴望过去收听广播的那种相对柔和的日子，收视率平平无奇，广告没有这么多，播音员和广告商的收入也比现在少。一个节目不需要通过总体上支撑广播公司的节目阵容并且通过让地方电视台满意来证明自己。这里曾是一个压力较小的环境，就像一所学校，每个孩子的水平都一样。

那种更为紧张的感觉部分上来自人们不再怀疑广告促进销售的力量，这使观众的注意力更加宝贵。虽然将注意力转化为可销售的商品缺乏科学证据，但是成功的广告活动的例子如此之多，以至无法令人忽视。里维斯的安乃近广告（“快，快，快速见效”）使销售额在18个月暴涨200%。新品牌佳洁士凭借特殊成分“氟化物”给牙膏行业带来了冲击，广告中一个快乐的男孩哭着说：“看，妈妈！没有蛀牙了!”4年之后，佳洁士成为牙膏市场领导者。我们已经看到，“万宝路男人”的电视广告和平面广告，在不到一年的时间里，把一个无名的女士香烟变成了市场领导者之一，而人们普遍认为《64000美元大挑战》这档节目拯救了露华浓。当然，佳洁士可能的确牙膏做得好，或者万宝路的销量正好开始好转。毫无疑问的是，每个成功的广告活动背后也会有许许多多其他广告活动看起来没有带来什么影响。尽管如此，几次值得注意的成功广告就足以引发疯狂。

随着电视获取注意力的潜在经济价值变得显而易见，广播电视行业信守崇高目的的伪装很快便不复存在。正如经济学家所说，现在一切都

很明显，“节目就是早已安排好的市场公告中的片段。这种趋势由于另一个不断增加的量化因素而不断加剧。广播公司开始把大众注意力当作自己的“资产”，开始根据“总收视率”（GRP）等指标进行出售。“总收视率”是预测人们至少看过一次广告的可能性（累计观众数量）和广告播放的频率。在最受欢迎的黄金时段，每个广告空挡的价格贵得令人咋舌，除了出价最高的广告投标者——也就是美国最大的那些公司，其他公司根本负担不起这样的价格。

此外，与广播或平面媒体相比，电视上每个时间段广告的“赢家”和“输家”之间的利润也相差甚远。即使是成本最低的电视节目也远远超过广播节目的成本，这意味着需要保证最低收视率来实现收支平衡。此外，收视率赢家能向广告商收取更多的广告费。这使节目提升收视率的压力更大，也就意味着没有时间去让节目内容慢慢升华——虽然广播或是平面媒体可能做到这一点，但是电视节目如果不能吸引观众，那就面临被砍的命运。

广播的大部分节目表就是太宝贵，因此不能靠运气。当赞助变成行规，又没有什么能被精确测量时，一些电台进行了实验，那些崇高的想法可能还有一席之地。然而到20世纪50年代末，每个所谓的黄金时段都代表着人们努力实现甚至冷酷无情地去追求既定的价位以及潜在收入。正如我们所说，佩利总喜欢赢，所以哥伦比亚广播公司全力以赴。1953年，电视网络首次赢利，1955年创下收视率第一，这种状况一直延续到了1976年。[30]鉴于这种竞争的性质，这种持续性需要加以特别说明。

实际上，我们对这一时期的佩利知之甚少。最终，最直接的结论就是他的竞争本能主宰了一切。电视节目的竞争就是聚集观众，他就是凭此赢得了竞争。因此，与《纽约太阳报》的本杰明·戴不同，佩利是一个最为名副其实的注意力商人，能准确地给予观众想要的内容。与别人不同，佩利并没有什么真正的操控或启蒙计划，除非这能提高收视率。他唯一的目标就是制作出尽可能多的节目，在形式上尽可能纯粹，从而

能把这些节目卖给出价最高的买家。正如戴维·哈伯斯塔姆所说，他“完全没有感情，但是他知道什么又好又有销路，什么虽然不好也有销路，什么虽好但没有销路，他从来不会搞错”。[31]

另一个略有不同的观点认为，佩利是一个有崇高理想的人，他想要电视具有吸引力与价值，但是发现他被自己一手促成的体制困在其中。有时候，他表现出坚定的崇高理想，但是在与全国广播公司的竞争中，他似乎对自己的创造物失去了控制，由其自由发展。一位观察家写道：“威廉·佩利发明的这套体系现在正在吞噬他。”注意力商人长期以来都面临扩大观众的压力，而第一批受害者就是那些总是无法吸引观众的竞争者。（很多人认为这就是为什么电视第一个真正的黄金时代出现在21世纪，即无商业广告模式兴起之后。）整个时期，哥伦比亚广播公司的弗雷德·弗莱德利一直持有这种宽容的观点。对于佩利和其他哥伦比亚广播公司的高管来说，“在电视节目不断扩散并攻击他们的品位甚至道德准则时袖手旁观，他们似乎无法阻止（节目）品质难以避免地日渐衰落”。[32]

无论是无能为力，还是一筹莫展，无数媒体学者指出，在20世纪50年代，这种方法使阿瑟·尼尔森逐渐拥有了越来越大的节目制作控制权。无论这些学者是否了解到这一点，同为节目制作天才的佩利和韦弗最终致力于实现的是一种体系，这种体系所获取的注意力可以超越用任何商业手段获得的。一旦这种体系问世，并不道德的资本主义逻辑只会支配它来实现一种目的：尽可能多地去挣钱。这一过程的基石就是数百万美国人的清醒时间，但是这对于哥伦比亚广播公司或全国广播公司并不是问题。在自由社会中，你可以随心所欲地做任何对自己并没有好处的事情，无论是抽烟、喝甜饮料，还是观看竞赛节目。多亏了对公共利益模型的侵蚀，广播公司可以自由播放符合自己利益的内容。但是这总会造成某种后果，而广播公司的管理层却没有先见之明。戴维·哈伯斯塔姆写道：“尽管在20世纪初时，偶然才会有推销员挨家挨户地上门推销，但是到了20世纪中叶，获得丰厚回报的美国硬性推销商人创造的永

不停息、微妙无比的购物冲动进入了这个全新的市场，无休无止地消费着美国梦，还有无穷无尽的物质产品，而通过购买这些产品能更快地实现美国梦。”正是这样，对于大多数美国人前所未有的是，回到家以及从梦中醒来就会有人向自己推销些什么。

1955年6月5日周二晚10点，弗雷德·弗莱德利和爱德华·R.默罗坐下来观看哥伦比亚广播公司新推出的节目《64000美元大挑战》，这档节目正好在他们的《现在就看》前播出。在节目进行中，默罗说：“弗雷德，你认为我们的节目在这个时间段还能撑多久？”[33]

结果是并没有多久。当年晚些时候，赞助商Alcoa停止了对《现在就看》的赞助，对哥伦比亚广播公司说想要换一换节目形式，“也许虚构性质的，就像《爱德华·沙利文秀》”。佩利向默罗提出不再每周定时播出《现在就看》，而是将其转为偶尔播出的特别节目。然后佩利说，现在空出的时间段将由Liggett&Myers烟草公司赞助，而这家客户希望播出一档《你是否信任妻子？》（*Do You Trust Your Wife*）的智力竞赛节目。1958年，《现在就看》永久性停播。尽管用如今的标准来看，这档节目的收视率令人赞叹不已，但是比不上智力竞赛节目或最新的时尚节目，比如《荒野大镖客》（*Gunsmoke*）这样的西部电视剧。《纽约时报》的杰克·古尔德（Jack Gould）写道，“昨晚，电视史的一个时代戛然而止”，并将其归咎于“更加紧缩的电视经济”。[34]《纽约先驱论坛报》（*New York Herald Tribune*）的专栏作家写道，“哥伦比亚广播公司无法负担《现在就看》却能维持《争分夺秒》的事实令人感到震惊”。[35]

1958年年底，默罗对过去10年中降临在电视业身上的种种感到惋惜。深度融合广告带来了某种自愿接受（又是受迫于赞助商）的审查机制：任何悲观、阴郁或者提出质疑的内容都受到了系统性的打压，担心

这会抵触电视赞助商积极向上、乐观的商业讯息。[36]因此，当处于全盛时期的广播强迫美国人去面对欧洲的恐怖动乱时，电视则发挥了缓冲作用。“基本上来说，电视将我们与现实世界隔离开来。如果这种局势继续，我们也许要把广告口号改为：今天看得好，明天付代价。因为毫无疑问，我们运用这种最为强大的沟通工具将公民与艰难困苦的现实隔离开来，但是我们如果要生存，就必须去面对这样的现实，我们会为此付出代价。”默罗暗指“冷战”时说道，“要对无知、焦躁和冷漠发起一场伟大的、也许是决定性的战斗。电视这种武器会有用武之地”。[37]

在哥伦比亚广播公司没有多少事可做的默罗离开了自己效力一生的东家，在20世纪60年代初开始为约翰·肯尼迪总统的政府工作。但是他得了肺癌，这使他很虚弱，癌症后来扩散到了他的脑部。在他去世前威廉·佩利曾多次探访他。但是，两人最终并没有达成任何和解，至少默罗的朋友说是如此。他只是忍受不了佩利借助电视的所作所为。

---

1. 尤其讽刺的是，后者很大程度上亲手让电视的发明者破产倒闭；见《总开关》。

2. 猪小弟是华纳卡通形象之一，它说话有点口吃，经常和其他卡通动物一起出场。——编者注

3. 无可否认，法院取得的进展是不平衡的。1943年泰勒诉密西西比州等20世纪40年代的一些诉讼强化了《第一修正案》的保护条款，但仍不足以阻止法院于1951年维持在美国丹尼斯市以企图推翻政府为由逮捕共产党领导者并将其定罪的判决。在20世纪50年代中期，局势有所缓和，共产主义者的罪名都被洗清，比如1957年的耶茨诉美利坚合众国案（Yates v.United States）。丹尼斯一案的判决在1969年被驳回。

4. “独一无二的销售主张”的概念遵循着三个要求：首先，广告必须提出产品具有某种独特优势；其次，产品的诉求必须独一无二，是其他同类产品不能与之竞争或提供的；再次，广告计划必须能够影响大众，使他们使用或转而使用自己的产品。更多详细介绍，请参看罗瑟·里维斯的《广告的真相》（纽约：阿尔弗雷德A.克诺夫出版社，1961）。

5. 早期的万宝路广告活动不仅采用了牛仔的形象，而且还采用了水手、建筑工人等的形象，不知为何每种形象在手背的圣痕位置都有文身。文化理论家极为重视这个事实。

6. 荣格原型，参见瑞士著名心理学家和分析心理学创始人荣格的原型理论。原型是指人类长期心理积淀中未被直接感知的集体无意识的显现，文艺作品中多次出现的英雄、大地母亲、智慧老人皆是原型。——编者注

7. 严格意义上来说，虽然有人早在1933年就提出了杂志模式，但是韦弗首先在《今天》和《今晚秀》这两档节目中应用了这种模式。
8. 20世纪90年代末，此类节目形式在英美的电视节目中重新出现，比如《百万大赢家》（Who Wants to Be a Millionaire?）。

第11章　被操控的电视竞猜节目

从20世纪20年代到60年代，顶点广播公司（Zenith Radio Company）位居当时世界技术公司前列，就像早期的苹果公司那样，独树一帜。当时，顶点公司在创新方面有着广阔的前景，20世纪20年代，该公司就生产了第一台便携收音机和第一台车载收音机。但是，该公司其他时代的产品就有些异想天开了。比如在20世纪30年代中期，顶点公司严肃地进行了一项测试，看看是否可以借助无线电频率向听众传播思想。[1]它称这项心灵感应实验能“通过广播节目将听众带到从未有人踏足过的地方”。

领导顶点公司的是号称“指挥官”的E.F.麦当劳（E.F.McDonald）。他是那种有点古怪但是最终得以掌管技术公司的人。在管理顶点公司时，他积极探索，部分是为了满足自己的冒险精神，部分是为了公开作秀，吸引人们注意顶点公司。《时代周刊》写道：

20年代，他到北极探险（被因纽特人称为“Ange-kok”，因纽特语意为“奇迹工人”），到太平洋的一座海岛上寻找海盗的宝藏，到苏必利尔湖附近寻找墓穴，驾驶自己拥有的滑翔机，在哈得孙河玩弹跳板，还在墨西哥淘金。休闲时，他乘坐185英尺的“Mizpah”号游艇，在艇上举办盛大的派对，这在芝加哥被口口相传。[2]

尽管他有着美国人的盲从思想，但天生就是个人主义者，并且后来也是一直如此。

20世纪50年代末，“指挥官”敏感地发现电视观众中酝酿着一种不满的情绪，也就是不得不耐着性子看完新出现的商业广告片的那种厌恶情

绪。自从20世纪50年代中期全国广播公司第一次引进插播广告以来，几乎每档节目都会穿插商业广告。为此，他命令顶点公司的工程师们设计一种方案，让人们能更好地控制自己的电视机，尤其是“关掉令人恼火的商业广告”。我们可以说，他要造一种广告拦截器。[3]

一年内，麦当劳的工程师针对他提出的挑战拿出了许多对策。顶点公司选择其中最有前景的想法进入了研发阶段，不久后就主要开始在平面媒体上宣传这种全新的“Flash-Matic”控制器。“想象一下！不用从舒适的座椅上起来就能用顶点Flash-Matic控制器开关电视，切换频道。甚至关掉屏幕上不断出现的烦人的商业广告，而电视仍然会显示图像。”Flash-Matic控制器对着分布在屏幕四角的四个光电孔射出可视光线。也许是受西部片的影响，控制器看起来形似左轮手枪。据发明者尤金·波利（Eugene Polley）说，它的设计理念是让观众“枪毙”广告。凯特琳·本森–埃洛特（Caetlin Benson-Allott）写道：“观众是主动出击、目光敏锐的枪手，不用再受制于大众媒体的宣传，从而目瞪口呆地坐着。”[4]

顶点公司的发明就是我们今天的遥控器，最初看上去它并不像是历史上意义最为重大的发明之一，甚至从未像董事长要求的那样真正屏蔽广告，只是能将广告静音。但科技的参天大树就是从种植小树而来的。波利在2002年评论说：“冲水马桶也许是世界上最文明的发明，但随后出现的遥控器才是最重要的发明。”[5]

遥控器的真正意义在于，为抵制工业化获取注意力的新潮流提供了必要工具——麦当劳察觉到的是一种越来越强烈的需求，即人们想方设法来保护自己，免于广告轻松地进入自己的思想。那是一种重新控制自己注意力的渴求，而这种注意力从未主动屈从于那种难以放弃的诱惑。尼尔森每周的收视率数据证明，虽然美国人仍然是电视节目的忠实观众，但是早些年对电视节目无声的崇敬之情现在已不复存在，取而代之的是观众与电视节目之间更加摇摆不定的关系。文化评论常常认为电视前途渺茫，1956年，奥森·威尔士道出了许多人的心声：“我讨厌电视

机，就像讨厌花生那样。虽然我很讨厌花生，但是情不自禁地在吃着花生。”[6]

美国观众是在隐约认同什么呢？不管是法律上还是哲学上，赞同并不是那么简单。意志力总是会卷入各种复杂的因素中。雅克布·埃鲁尔（Jacques Ellul）就个人的消费行为写道：“如果某人是宣传的接受者，那是出于他的自愿，因为他要买报纸，去看电影，买收音机或电视机。当然，他买这些并不是因为他想成为被宣传对象——而是出于非常复杂的动机。但是这样做时，他一定知道自己打开了宣传的大门。”[7]

同理，没人为了解最新的洗发香波或香烟产品去买电视机，更不要说被人说服去买，但是注意力商人与大众之间的合约条款，曾经看起来又轻松又具有吸引力——“免费”娱乐内容换取一点思考的时间——如今却突然被更改，不再利于观众。推销铺天盖地，节目本身及其叙事逻辑看起来更加扭曲，就是为了迎合商人的推销。观众被商业欺骗的感觉也在不断加深。

确切来说，第一台遥控器只是无力地宣称自我决断力，因为使用遥控器可以在三个频道之间切换。不幸的是，这种可视光技术的效果并不太好。但是，任何伟大的运动，比如说技术的发展，无论如何都会有个开端。

1957年夏天，《潜在的说客》（*The Hidden Persuaders*）出版后迅速占据了畅销书榜首。这本书的作者是万斯·帕克尔德（Vance Packard），他是一个老套的耙粪记者。他认为揭发商业广告丑闻的时机已到。他在这本书的简介中介绍了自己著书的目的：

探索美国人生活中一个陌生而新奇的领域……通过大规模的活动，运用从精神病学和社会科学中收获的见解，引导我们未加思量的习惯、

购买决策和思维过程。通常我们并没有意识到这种行为，因此从某种意义上讲，这种推动我们的吸引力往往在“掩饰之下”。为此，我们很多人在日常生活的固定模式中受到影响、被人操控，远超出我们感受到的。[8]

帕克尔德的控诉远比不上20世纪早期揭发专利药品广告夸大其词、全然欺骗顾客的书带来的那种发自肺腑的深远影响。他认为，广告企图利用我们的无意识欲望并且通过隐藏的或潜意识信息将大众转变成挥霍无度的消费者。想让读者接受这一观点，就需要精于世故，更不用提认识到这种潜意识的行为。但是《纽约客》杂志十分赞赏《潜在的说客》这本书，称其为“一篇骇人听闻的报道，揭露了制造商、募资者和政客们试图将美国人的思想转换成为神经紧张的面团，任由他们支配着去购买、给予和投票”。[9]

帕克尔德最引人入胜的章节揭示了广告依靠身份不明的人物，比如说弗洛伊德学派学者欧内斯特·迪希特这类影子人物。帕克尔德将欧内斯特描绘为非常险恶的人物，这对他来说并不难。(注)帕克尔德发现欧内斯特将动机研究所设在一座可以远眺哈得孙河的城堡里，仅有一条蜿蜒而上的土路可行。在城堡中，他在邻近村庄的孩子身上做实验。研究人员透过单向透光玻璃来观察这些孩子看电视或玩玩具。据帕克尔德所说，他在整个村庄寻找实验对象，然后深入分析他们，并把他们当成样本。

也许帕克尔德的书之所以成功是因为商业广告虽然有惹人厌烦的一面，但是极为有效。出乎大多数读者的意料，这本书向人们揭示了广告商想做的不仅仅是表面看起来那么简单，而是就此引发公众中的阴谋意识，根本不必去证明迪希特等人使用的心理技巧的实际效果。人们更容易接受广告业暗中在玩的心理游戏，而不是简单事实，即最为直接的广告——实际上，就像我们所关注的任何事一样——可以并且的确影响着我们的行为。电视观众已经习惯于认为自己仍然具有选择权，无论商业

广告告诉他们怎么做。一旦有了理由去产生别的想法，那么就必然会产生认知冲击。然而埃鲁尔就宣传这样写道，最容易受到广告影响的人往往是自信的，认为自己可以识别出这样的做法并且认为自己不会受其影响。[10]

在帕克尔德看来，抵抗这种商业模式的唯一有效办法就是通过避免广告来营造心理隐私意识。帕克尔德写道："我认为，对于这种思想上的隐私权——无论是理性还是非理性意识的隐私权——我们必须竭力加以保护。"[11]

1958年，《潜在的说客》出版后连续46周位列畅销书榜单。当时，哥伦比亚广播公司收视率最高的节目有两个：《荒野大镖客》和智力竞赛栏目*Dotto*。*Dotto*是一档有趣的小节目，源自小孩玩的一种叫"连点成线"的游戏。如果选手回答正确，点将会连成线，形成一张面孔，选手需要猜测这个人的身份。[12]

节目一切都好，直到有一天，出现了一位心怀疑虑的备选选手，名叫艾迪·黑尔格米尔（Eddie Hilgemeier）。他碰巧拿到了另一位选手玛丽·温（Marie Winn）的笔记本（当时他在公共换衣间，他很有可能翻看了她的手提包）。这个笔记本里写了很多便条。他仔细翻看笔记时，发现这些笔记是温此刻在电视直播上给出的答案。

黑尔格米尔立刻拿着这个笔记本去找节目的制作人，制作人立即给他500美元要他不要声张。他拒绝后，制作人加价到1500美元。这次他收下了，但是他想要5000美元。遭到拒绝后，他泄露了这个秘密。他告诉《纽约日报》*Dotto*毫无疑问受到了操纵，因为在那档节目中获胜的选手都是经过培训的——他们手里有答案，节目组人员和竞争场面就像肥皂剧那样是按剧本而来的。回放以前的录像，这一点显而易见。在受

到质疑的那期*Dotto*中，魅力四射的上一届冠军玛丽·温打败了一脸阴郁、体型肥胖的对手，竞赛的戏剧性不亚于一场专业摔跤比赛。如果这个节目毫无疑问地充满悬疑，而赢家又总是如此引人瞩目，那么一定是有什么原因。事实上，甚至选手获胜的次数都已经预先确定好了，并且提前就有预算。这一真相被公之于众后，*Dotto*当年夏天就被取消。

出人意料的是，这一操纵竞赛的丑闻并没有止步于*Dotto*，反而像锈斑一样不断扩散，越来越多见不得光的选手被披露出来。甚至在黑尔格米尔泄密之前，曾是《二十一点》节目中的冠军赫布·斯坦普尔透露说自己曾在和查尔斯·范·多伦的决胜局时按照节目组要求假装败给他。最后他只能作为气急败坏的失败者离开。黑尔格米尔揭发丑闻后，监管当局连点成线，这场丑闻终于牵扯到了两档最有影响力的节目：《64000美元大挑战》和《二十一点》。1959年，国会展开一项调查，传唤查尔斯·范·多伦出庭作证。《二十一点》节目中这位最出名的明星做出了令人震惊的供述："我深深陷入了一场骗局当中。事实上我本人也被骗得很惨，因此也沦为这场骗局的主要受害者，因为我是这个节目的主要代表。这也许是公理使然。我不知道。"[13]

所有的保密措施——在银行金库中保管问题、设置隔间以及问题挑选机——都只不过是一场精心设计的骗局，类似于魔术师用小技巧来分散观众的注意力。"小人物"赢得大奖，因为"大人物"希望这样。曾为克里尔的公共信息委员会效力的沃尔特·李普曼明白这种将一人凌驾于公众之上的行为，他在1959年这样写道：

电视在犯下惊天骗局时被捉了个正着，使整个行业的根基明显受到了质疑。实际上，一直以来都有一个巨大的阴谋，目的就在于欺骗公众，以便向赞助商出售利润丰厚的广告。这场骗局牵扯的不是某些个人，而是整个行业……管理电视广播运营的基本国家政策出现了根本性的错误。电视广播领域中没有竞争，除了广播公司争相销售自己听众的注意力来牟利。为此，尽管原本应当是"免费"的电视节目，实际上成

为一种商品化生物、商品化仆人，甚至是商品化妓女。[14]

李普曼说，电视网络浪费了自己控制美国人注意力的力量，这一点如今已被证实。甚至前全国广播公司总裁西尔维斯特·韦弗早在被大卫·沙诺夫解雇前就提出了与此一致的观点——就电视网络来说，管理层“没有给予人们应得的”。[15]知名广播观察家埃里克·巴尔诺在一次政府听证会上作证说，“真正的问题在于，我们是否受得了让文化和艺术生活成为广告的副产品。我的回答是‘不能’”。[16]

在公众印象中，对抗商业、顺从思想以及广告的力量是20世纪60年代的事，而不是20世纪50年代的事。但是显而易见的是，在反主流文化出现的那十年之前，就已经种下了质疑知名美国研究机构可信度的种子，它们不仅茁壮成长，而且硕果累累。第二屏幕在不到十年的时间里，从带给人乐趣的新奇事物发展为几乎家家户户司空见惯的物品，聚集了世界前所未见、利润最为丰厚的商业化手段。对第二屏幕的幻想破灭预示着更大规模的祛魅，但是这不仅仅是预言：注意力商人在不经意间透露的与美国消费者之间的令人愉悦的交易实质上是个巨大的骗局。当这一点最终公布于众后，所产生的冲击在20世纪剩下的几十年中不断回响。

---

1. 几年后，迪希特也为诸如贝蒂·弗雷尔登（Betty Friedan）这类女权主义批评家提供了素材。贝蒂在《女性迷思》（The Feminine Mystique）里直接抨击动机研究。弗雷尔登希望了解为什么20世纪早期，女性在独立方面有所成就后却回归家庭，继续当家庭主妇。她得出了结论，“家庭主妇身份永存，当人们意识到女性是美国商业领域的主要客户时，女性迷思的发展既有道理（又有钱赚）。某个地方的某个人在通过某种方式一定想弄明白一个事实，那就是如果女性一直处于大材小用的状态，心怀莫名的渴望，并且作为家庭主妇有精力要去发泄，那么她们就会想要买更多的商品”。（纽约：W.W.Norton出版公司，1963年初版，1997年再版，299页）。

第12章　20世纪60年代的反叛

1966年春，46岁的前哈佛大学教授蒂莫西·利里（Timothy Leary）身着夹克、打着领带，目光深邃，大步走上铺着红地毯的台阶，到纽约第五大道广场大酒店的橡树餐厅吃午饭。等待他的是另一位大学教授马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）。利里对他早有耳闻，但从未谋面。马歇尔看起来比利里大十几岁，头发有点白，但没留胡子，而这胡子在20世纪70年代将成为他的标签。

对于他们的崇拜者来说，这两位坐在华丽的橡树餐厅的男人都可称得上“大师”——这个词最近从西部流行而来。麦克卢汉是多伦多大学研究媒介的学者，他的著作《理解媒介：论人的延伸》（*Understanding Media:The Extensions of Man*）让他名声大噪。这本书里满是有趣的论述，从某种意义上来看既大胆又神秘莫测。（例如：“任何媒介的内容总是另一种媒介”。）他有各种各样的称号，如“电视机大师”和“电子时代的先知”。利里那时追求的是更加传统的“专家身份”。在被哈佛大学从教职岗位上解聘后，他住在纽约北部的一座堡垒般的大厦里，负责监管一个大型综合项目的发展，它既是科学实验，又是新的信仰。他和同样被哈佛大学免去职务的朋友理查德·阿尔博特（Richard Alpert）［之后改名为拉姆·达斯（Ram Dass）］给项目命名为“国际内部自由联合会”（International Federation for Internal Freedom）。两人成功吸引了大批忠心的追随者，而且他们胸怀壮志。作为项目中的一员，来自英国的医生米歇尔·霍林斯黑德（Michael Hollingshead）解释道：“我们对自己的目标也是每个人的目标这个宗旨感到满意，这个项目涉及每个人的个人抱负。我们寻求独一无二的神圣的和谐状态，一种只有奇幻感而无恐惧感的存在感。”[1]

除此之外，公平地说，利里和他的追随者致力于完成的事业可以被称为“注意力革命”。他们想让公众屏蔽掉主流媒体和其他机构的信息，因为在这些媒体和机构里，他们看到的只有更多大规模操纵注意力的手段。然而联合会的计划却是向内心世界发展，并提供了一些帮助：重新塑造公众意识与优先事项，利里相信吸食迷幻药——例如当时还属于合法的LSD——所带来的巨大潜力。

与麦克卢汉共进午餐之前，利里正声名鹊起，想要把自己的思想传播给更为广泛的受众；他的雄心壮志是影响年轻人，但现在总的来说可以理解为他对现状大失所望，于是不得不探寻新的出路。他说，“我们有史以来第一次，一大部分有影响力的民众开始不尊重机构的权威性”，这引起了“旧有工业社会和新兴信息社会”之间的竞争角逐。他认为，麦克卢汉能告诉他如何去影响所有心存不满的大众。[2]

麦克卢汉相当赞同利里的项目，因为他将媒介视为“人的延伸”——如皮肤之于我们。因此控制一个人的媒体消费是一种自我决断的形式，是对自己命运的把握。听完利里的话，麦克卢汉给了他一些看似反直觉的建议。“你自称哲学家、改革家，”麦克卢汉说，“但你应该将重点放在广告上。”如果利里要真正切断现有媒体对大众的致命影响，首先就要通过最恶意的媒介手段去影响大众。最重要的是，他需要一些朗朗上口的口号。为了告诉利里该怎么做，麦克卢汉基于一则早期的百事可乐广告创作了一段顺口溜：“麦角酸口味恰到好处，400亿神经元挡不住。”

利里回忆道，那次会面“让这些话一直在我的脑海中萦绕：成功的哲学家也是广告商，将自己新构思的宇宙万物运行的模式‘贩卖’给更多其他人，借此将想法转化为行动，将思想转化为现实”。利里认真接受了麦克卢汉的建议，他列出几条美国最具革命性的口号：第一条是“不自由，毋宁死”，还有“一个国家不能在半奴隶、半自由的状态下长存”“我们唯一恐惧的就是恐惧本身”和“好彩用好烟草”（后者在20世纪

40年代广为流传并代替了“与其吃颗糖，不如抽根好彩烟”的广告标语）。但他需要属于自己的标语。那天晚些时候，正在洗澡的利里突然有了灵感，他所要的就是在合适的时机遇到更多听众。

1966年年底，名为迈克尔·博文（Michael Bowen）的“迷幻艺术家”邀请利里去旧金山参加聚会。这次聚会集合了各种新兴的反文化以及“另类”团体——备受疏远的学生、诗人、摇滚乐手、爵士爱好者和一些飞车党。他在广告海报上宣传这一事件是“人类大聚会”。在1967年1月14日，利里首次在金门公园将他精心策划的演讲公之于众。他的演讲集中在富有感染力的重复上，一遍又一遍地重复：

“激发热情，向内探索，脱离传统。”（Turn On,Turn In,Drop Out.）

麦克卢汉的建议大获成功。利里的话像广告语一样朗朗上口，立竿见影，立刻成为反主流文化者的箴言。

大多数人将利里的话看作一种呼吁，呼吁他们去关注自己对什么付出了注意力，留心自己对什么打开了心扉。这不是美国第一次呼吁发起注意力革命——我们在之前已经看到，帕克尔德和李普曼都发表过各自的观点，而利里倡导人们去忽视的内容范围更广，不仅包括电视和政府传播的消息，而且还有大学、工作单位、父母以及其他权威媒体的消息。他号召开展一场彻底的注意力革命。

20多年后，利里写道，“不幸的是”，他的想法“总是被曲解为‘终日飘飘欲仙，放弃从事所有建设性的活动’”。[3]确实，在20世纪60年代，人们急切地想知道脱离传统之后该何去何从。但是真正参透其中要义的人明白利里的话里包含更深层次的意思，能把利里的主张和其他社会批评家的观点联系起来的这些人中，最具影响力的是另一位反主流文化大师——“法兰克福学派”的赫伯特·马尔库塞（Herbert Marcuse），他随一群德国哲学家在20世纪30年代逃离了德意志第三帝国。马尔库塞相信他正

见证着一种“大拒绝”（Great　Refusal）——他第一次使用这个词是在20世纪50年代，用以描述“反对不当的压制，追求最高形式的自由，即‘过无忧无虑的日子’”。[4]

也许从利里身上获得了一些灵感，马尔库塞和利里观点一致，他倾向于认为不能从传统中获得自由，而是需要彻底重建自由。他在1964年推测，“学术自由意味着从大众传播工具和教化的吸引中拯救个人思想”，并且要“废止‘舆论’及消灭其制造者”。因此，青年运动做出只有在神话世界里才能成为现实的承诺——人类境况的彻底解放。马尔库塞设想结束一切形式的压迫，社会、经济、技术等的压迫——某种意义上的重返伊甸园。通过大拒绝，他大胆地希望，人们也许会“认识到社会压迫的印记，即使在传统文化最崇高的化身中，即使在技术进步最令人叹为观止的表现中，仍然存在压迫”。其结果就是“为了人类物种、为了跨越所有国界和利益范围去消除贫穷与痛苦、为了实现和平而团结一致”。[5]

但是在通往天堂的路上，如果没有无处不在的媒体，人们该去关注什么呢？人们应该怎样处理他们的生活呢？关于这部分的回答，利里借用古老而神秘的预言传统，将注意力正确地定位到精神世界上。利里说：“智者一心献身于宗教研究，因为在这里才能找到唯一的喜悦与生命之意义。”这是他伟大训导的最终要义。他在一次演讲中这样解释：“上帝的旨意永不改变。这展示给你的旨意仅仅是简单的三句话：激发热情，向内探索，脱离传统。”[6]

利里预见到，那些遵从自己劝告的人会面临巨大的阻碍。“电视台导演不想让你过上宗教般的生活。他们给你施加各种压力（包括监狱）来让你处于他们的操纵之下。成年累月地接受充斥着假道具的电视节目让你的思想已经腐化、神经受损，同时让你困于其中。”[7]他正确地认识到，美国商业，尤其是注意力行业，认为利里所提倡的是致命的威胁。但是利里似乎没有预料到，和他借用广告手段来宣扬自己的事业一样，

广告商一方同样也能将他的事业据为己有，从而达到自己的目的。

在利里之前，百事可乐就曾这样做过。1963年，艾伦·波塔什（Alan Pottasch）这位新上任的百事可乐公司的广告部主管，坐在办公室里，手执铅笔，为了想到超越可口可乐公司的创意而绞尽脑汁。可口可乐建立的软饮品牌堪称卓越，当时被称为“难以与之抗衡的品牌”。

几十年的经验表明，与可口可乐公司竞争是徒劳之举。和其他商业巨头一样，在20世纪60年代，可口可乐公司在广告上投入数百万美元，以培养强大的品牌忠诚度。一路走来，可口可乐公司不仅仅是说服消费者，而是让人们深信可乐不仅是最好的选择，而且可以说是唯一的选择。少有企业能成功做到这一点，但可口可乐做到了。正如历史学家托马斯·弗兰克（Thomas Frank）说的：“可口可乐一度在地区化的软饮市场中占据了无可比拟的统治地位：它生产的单一产品可供各行各业的人消费，无论贫富、年龄和性别，也不论身处哪个国家的哪个地区。”可口可乐成功创建了一个非常低的“品牌弹性”——这一经济学术语指消费者乐于接受替代品。事实证明，百事可乐虽然口感与之相似，价格更低，但仍然无法扩大市场份额。[8]

可口可乐成功地将自己标榜为有益健康的、全美国人的商品，利用深埋在美国人心中的自尊心与占有欲，可以说，它使人隐约觉得只要喝别的饮料就像犯了叛国罪似的。圣诞节时，它甚至把自己与圣诞老人联系起来。实际上，可口可乐为塑造公众意识中现代圣诞老人的形象做出了贡献——胖胖的身形、蓄着胡子、缠着宽腰带，穿着象征可口可乐的红白相间的衣服。

与此同时，百事可乐常年处于劣势。百事可乐于1893年首次开始灌装生产，当时被称为布莱德饮料，是最初在美国职业棒球小联盟中作为专利药品销售的“健康”可乐。百事品牌的名字源于它声称具有治疗积食

或消化不良的功效。作为后起之秀，百事早期愿意尝试创新的促销手段，比如迎合被剥夺了权利的黑人。可口可乐广告本身定位为“全美国人的”饮料，这就意味着它是属于美国白人的饮料。因此在20世纪40年代，百事曾短暂地尝试专门针对黑人的营销而设立分支部门，也就是人们所知的“黑人市场”部。[9]20世纪50年代以来，百事可乐不再倚靠健康或好口感，而是靠比可口可乐更低的价格占领这个利基市场，而如今这个市场已成为普通可乐的天下。百事广告最成功的顺口溜就是麦克卢汉为利里建议的迷幻剂版本：“百事可乐真棒，满满十二盎司，好多哦。”广告中说的的确是事实：12盎司瓶装百事可乐售价5美分，与6盎司的可口可乐售价一样。在1957年，波塔什加入百事可乐。尽管百事竭尽全力，可与可口可乐的销量还是相差悬殊，可口可乐的销量几乎是百事可乐的6倍，这是“品牌力量削弱了选择的概念”的经典证明——但是没有人觉得自己牺牲了任何自由。因为他们只是去选择可口可乐，就是这样。

波塔什开始游说管理层，从长远考虑，压价销售百事的产品不是成功的策略。不过除此之外百事还能怎么办呢？如利里、马尔库塞和其他人一样，波塔什注意到年轻人身上发生着变化，他们听风格迥异的歌曲，穿着与父母不同的服饰——虽然那还是20世纪60年代早期——社会已经有迹象展现了年轻人对20世纪50年代消费文化的反叛。但既然利里和马尔库塞可以利用动荡的社会运动挑战已建立成形的社会秩序，波塔什认为他也可以利用这一点去售卖百事可乐。

“我们做出了一个决定，”他之后回忆道，“停止谈论商品，开始讨论顾客。”[10]因此他构思了一种营销百事的策略，不去提及百事的固有品质，而是关注购买百事或应该购买百事的顾客应该具有的形象。当时，他们是这样一群人：年轻、叛逆（借用后来的广告语来说），“不同凡‘想’”。波塔什新的推广方案使他们成为“百事新一代”。

新的广告海报图片充满活力：一群衣着随意的漂亮年轻人闲逛、嬉

闹。图片上配着这样的文字："让自己充满活力，你是百事新一代"，其他海报上写着，"献给真正在进步的一代人"。广告印刷于1964年，看起来和一年前古板的广告风格大不相同。由于跟随当时的流行文化，百事赢得了许多非裔美国人的青睐，同时也推出了由非裔美国模特演绎的广告，借机建立品牌的反文化亲和力。

"对我们来讲，用整整一代人来命名我们的产品并宣称这是属于他们的产品需要极大的勇气，"波塔什后来回忆道，"我们不知道事情会不会成功。"[11]但是，事实证明他的直觉是正确的。"你喝的饮料一定程度上会体现你的个性。我们将顾客的形象描绘为活泼、有朝气、心中保持青春的人。"[12]

当然，百事并没有从音乐、性、礼仪、服饰等各个方面创造解放的渴望。相反，它巧妙地认同了一种流行的个人主义。当然，所有的个人主义都免不了带有一丝自恋情结，百事可乐也绝对认同这一点。因为最终，百事新生代消费的实际上并不是可乐，而是他们自己的形象。

百事可乐的方法是否是真正的原创？这个问题问得好，但是仔细思量就会发现，广告商总是号称自己发明的东西实际上早已存在。但是，很显然，这次广告活动与传统的硬销售、商品本身及对顾客的正面影响毫不相干，百事的广告及其模仿者在某种意义上属于更为柔和的软销售，它描绘了一种理念并将其与产品关联了起来。有人也许会认为，"着箭牌的男士"——一个20世纪20年代穿着箭牌衬衫的健硕的家伙，和"万宝路男人"——一个孤独地在大平原上吸烟的人，都属于这类广告。但是抽万宝路香烟的人没有谁期待自己真的成为牧马人。百事的不同之处在于，暗示大众，只要购买产品，那么从某种意义上来说，你就会成为自己想象中的样子。

不管怎样，10年后，百事新生代的广告活动使其开始稳步缩小与可口可乐的差距。虽然可口可乐依然领先，但是百事可乐的市场份额大幅

攀升。同时，百事顺势而动，更加全面地接纳反文化，甚至其迷幻的一面。百事播出一档奇异的电视节目，节目中一个衣着亮片礼服的年轻女子在纽约灯影交织的喧嚣夜里跳着舞，就像服用迷幻剂后的景象，画面偶尔穿插着百事的标识。但百事这场“生活–奉献”（Live-Give）广告活动中最大的成功之处在于，它利用了很多引人注目的反文化价值观，如返璞归真、简单的快乐和平和的生活。这是在反消费主义道德思想下的劝诱消费。百事公司向主流美国人推销反文化思想，这是利里和其他人一生立志追求的目标。

这是1969年的经典插播广告：序幕拉开，一个幼童骑在马上，接下来一个长发男子从小溪里赤手鞠着水（不是百事可乐）喝，“生活有全新的方式，”一个声音唱道，“百事提供动力。”随后一组画面快速切换着：孩子们在大自然中嬉戏，一对年轻情侣走在海滩上，一个孩子挤着牛奶——这些是普通人日常做的事情，却显得那么充实美满。一个声音唱道：

“知道吗？这是你生活的世界，满满的简单和美好。去看景，去爱人。百事可乐属于你倾心的每一个快乐和充满希望的时刻。”

新的标语伴着合唱团的歌声出现：“你从生活中获取……百事从奉献中获取……”

这种集嬉皮士的时代形象和价值观念于一体的编演确实了不起。没有象征地位的工作场所或财富，相反，所有引入的元素都是那么自然、轻松、快乐，主要为户外场景。画面中的人们吸引眼球却不是高不可攀，而且不同种族和年龄的人混在一起，其乐融融。

百事可乐描绘（或借鉴）的本质就是马尔库塞想象的人间天堂——不受压迫的喜悦、活力和爱，一种完全摆脱焦虑和压抑的生活。这里没有科技，只有飞盘和鲜花；感受对家人和恋人的爱，不受任何阻碍，没有不言而喻的社会阶层。本质上，百事推广的是解放理念。

这些广告因其配乐而闻名，听起来像甲壳虫乐队和芝麻街乐队的混音。百事公司这样形容这些广告：

充满干劲的新团体做着鲜为人知的新工作，一切为了音乐。那是青春的背囊，里面装着百事可乐。这是一种全新的生活方式，而背景音乐来自百事……那可以说是一个广播系列，不仅消除了代沟，而且像大师一样善于沟通。[13]

让人饶有兴致的是，如果逆转人们注意力的商业化，那么20世纪60年代和70年代的反文化景象会是怎样的场景？反文化的领导人希望开创的时代中，商业电视和广告受到大众的冷眼相待，渐渐沦落直至与大众毫无干系。一旦人们不再理会“现存社会体制的”信息来源，广告就会被视为某种政治宣传形式，人人谨慎地避而远之。如果缺乏必要的关注，广告就会像20世纪30年代那样几近崩溃。在这种情况下，大众思想会将注意力转向现实——大自然、精神道路、朋友、家人和爱人——而不是商业计谋。即使需要媒体，那么也是现场音乐会或是出于公益目的的广播节目。愤世嫉俗者也许会说，20世纪60年代的另一种未来前景仅仅是性、毒品、摇滚乐，也许还有公共电台而已。

毫无疑问，20世纪60年代的反叛运动确实领导了一部分人远离20世纪50年代的注意力商人。但是注意力行业有效地调整了回应，最终比任何一位大师都准确地读出了公众的心态。因为他们找到了自由精神的本质：对于大多数人来说，他们还不想达到无欲无求的境界（从某种佛教意义上来说），或希望孤独隐世（从清修意义上来说），抑或如利里所希望的那样将精神的渴望等同于激发内心的转变。然而，经过几十年相对从众以及一次最为彻底地从众后，人们释放出的是强烈的个人欲望和表达自我的冲动。最重要的是，大多数人仅仅只是想感觉更像个人。如其他行业一般，这就是欲望行业所要迎合的。

最自信的广告商清楚，20世纪60年代的消费主义不会灰飞烟灭，原因很简单：欲望的终点就是消费，而广告商，在过去的半个世纪中一直在磨炼广告技巧，明白如何将欲望转变为对商品的需求。年轻人的欲望也不例外。事实上，作为一名广告公司的高管，约翰·亚当斯（John Adams）在1971年写道："他们（嬉皮士）处于渴求最为强烈的年纪，他们手头相对宽裕，可以消费他们的同龄人消费不起的商品和服务。"[14]

马尔库塞是一个长期保持悲观的理想主义者，1964年他预言自由的前途是自由再次被镇压。"自由可以成为有力的统治工具。"[15]他争辩道，"自由地选举奴隶主并不意味着废除了奴隶主或奴隶制"，并且"如果琳琅满目的商品和服务是维持对充满辛劳和恐惧的人生的社会控制，那么自由选择这样的商品和服务并不代表着自由"。[16]这就是智者失去了大师的睿智：带领自己的追随者在寻求理念之桥的路上走得太远。如果人们想要寻求自由，而恰巧百事在销售自由，许多人会想，为何不从他们手里买呢？

当然，为了成功售出披着新外衣的蛇油，尽管带有精神层面的特性，广告商仍然需要做到一点，那就是进入大众的思想。为此，他们指向了20世纪六七十年代的注意力革命彻底失败的主要原因。这和当时传递的信息无关，事实上，当时有效传播的信息已被大众欣然接受。其实，失败归因于一个微乎其微的事实：在20世纪六七十年代，大多数人没有停止看电视。

杰瑞·曼德身为活动家和广告人，他这样写道："人们几十年来，坐在家中的起居室里，目不转睛地看着《蓝色闪电》，脑子里满是电视影像。前一场运动变得和下一场运动一样，媒体的行动伴着随之出现的虚构节目，一条革命口号被下一段商业广告抹去，由此令退缩、无人问津和停滞不前达到了新的水平。最终，60年代的光辉一闪而过，灯光熄灭。"

想想看，在20世纪60年代的反文化乐队：甲壳虫乐队、滚石乐队、大门乐队，他们因为在《爱德华·沙利文秀》中的表演才得以吸引到最多的观众。最终事实证明，黄金时段要比与之抗衡的力量更加强大。通过进入几乎尚未受到影响的公众思想，注意力行业不仅有机会存活，而且更能繁荣发展。[17]

不过总有人认为观看广播电视的人无可救药，更温和的看法认为媒介本质上是中性的；如果电视一味只是为了获取注意力，还不如重新构思和编排带有更崇高目标的节目。实质上，他们的信念也许可以归结于默罗等人早期对电视潜力的期望，默罗曾说："这种工具可以用于教人育心，给人带来启发，甚至激发人的灵感。但是要想让它实现这些目的，只有人类下定决心这样做才行。"

为此，在20世纪60年代早期，在一些主要城市出现了非商业性电视台，例如，纽约的WNET、旧金山的KQED、波士顿的WGBH。默罗在1962年自己创立了WNET电视台，并称之为"伟大的冒险"的开端。非商业性电视台的成功基于青少年观众，最值得一提的是《罗杰斯先生的邻居们》（*Mister Rogers'Neighborhood*）和《芝麻街》（*Sesame Street*）两档节目。

弗雷德·罗杰斯（Fred Rogers）曾这样对美国有线电视新闻网（CNN）说："我进了电视这行是因为我讨厌电视。"他是一位讲话温和、满怀抱负的牧师，喜欢穿羊绒衫。罗杰斯认为儿童节目应该让儿童受益，这在当时是一个颇为激进的想法。20世纪50年代早期，他在全国广播公司上班，然后搬到匹兹堡负责当地《儿童乐园》（*The Children's Corner*）的公开节目。这档节目只是短暂地在电视网络上播出。

当然，孩子们的注意力没有成人控制得好，但一旦他们集中注意力，对于呈现眼前的信息就会更充分地接受。20世纪50年代早期，广告

商逐渐认识到了通过电视影响儿童的商业潜力。《胡迪·都迪秀》（*Howdy Doody Show*）由一个小丑和一个会跳舞的木偶主演，由凯洛格公司赞助。在每次的节目里，主人公胡迪·都迪都会围着一个麦片盒子跳舞。不过这只是早期的节目。在20世纪50年代后期，节目制作人创作了本身具有广告效应的节目，如《米老鼠俱乐部》，创造发展了很多经久不衰的角色，比如米老鼠、唐老鸭和其他角色。这反过来又促进了销售，比如玩具、迪士尼电影票、迪士尼乐园门票等。

20世纪50年代晚期，玩具制造商开始设计制作专门用于电视宣传的玩具，例如美泰公司（Mattel）的第一款女生主打玩具——芭比娃娃，其广告在《米老鼠俱乐部》节目的休息时间插播，这在芭比的一生中写下了充满魅力的一笔。

弗雷德·罗杰斯对于“儿童电视的目标是什么”这个问题持有完全不同的看法。但是在美国商业电视中他的想法没有立足之地。然而，他在加拿大取得了突破，当时加拿大广播公司（CBC）邀请他为北部省份的孩子们制作儿童节目《罗杰斯先生》（*Misterogers*）。在新节目里，罗杰斯带领孩子们走进虚构的世界，这里居住的大都是木偶，他们像朋友一样和孩子们说话。1964年罗杰斯回到美国，在匹茨堡重新推出《罗杰斯先生的邻居们》。他开始采用新的例行动作：进门之前换鞋，象征着进入了一个不同的世界。罗杰斯吸引观众的方法极具创新性。他从普通的甚至是世俗的挑战入手，只是那些小观众们可能会面对的挑战，比如害怕理发、怪物或者兄弟姐妹的争吵。

《芝麻街》是公共电视的第二大成功，是为“掌握电视令人成瘾的特点并将其用于正途”所进行的自发性努力。节目制作人通过模仿商业广告的技巧来吸引孩子们的注意力，如突发新闻（由青蛙柯米特播报）、赞助（“今天的节目由字母E赞助”）以及由欧尼（Ernie）和博特（Bert）等备受欢迎的形象演绎的“商业广告”。作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）这样总结道：“《芝麻街》建立在独立的、有突

破性的视野之上：如果能抓住孩子的注意力，就能教育他们。”[18]

公共广播不是那么激进，但是在实力与日俱增的同时，当时美国的电视网络实际上已经开始试图与正在失去的相关群体——年轻观众——拉近关系。全国广播公司、美国广播公司和哥伦比亚广播公司的大多数主流节目还是在迎合20世纪50年代的品位。如果我们深入了解加拿大广播公司，就会发现20世纪60年代占据榜首的“乡村”节目，如《贝弗利山庄》（*The Beverly Hillbillies*，关于住在边远的贝弗利山庄的一家人的故事）《绿色的田野》（*Green Acres*，城市社会名流加入“农场生活”的故事）和《嘿嚎》（*Hee Haw*，乡村音乐综艺节目），这些都是无伤大雅、安慰人心的娱乐节目，它们在黄金时段的收视人数会达到数以千万计，而且每晚都是这样，但是几乎不与反主流文化的观众同步。随着收视率开始下降，整个公司陷入了低迷。商业电视在20世纪60年代后期纯粹靠观众的惯性才得以存活——注意力习惯的持久性不容小觑——抵触情绪主要出现在年轻观众之中，并没有涉及所有人。

由于儿童节目的成功而受到鼓舞，在20世纪60年代末公共广播公司开始推出了一系列节目吸引反文化观众，例如《公共广播实验室》（*Public Broadcasting Laboratory*）。这是一档杂志类节目，由弗雷德·弗莱德利创作。首播时采取了戏剧的形式，由扮成白人的黑人出演。《公共广播实验室》的作品还有《深入北越》（*Inside North Vietnam*），这部剧是对遭受美国空袭下的国家极具同情的写照。另一部野心勃勃的尝试是《伟大的美国梦机器》（*The Great American Dream Machine*），它是反现存社会体制、反消费主义的综合节目，描述的是如果这种机器可以存在会怎么样。制片人说：“我们试图展示，如果摒弃蔑视民众的‘小贩和骗子们’向我们兜售的错误价值观，这个国家会变得多么伟大。”[19]

同时，为了巩固和扩大学院广播的成就，美国全国公共广播电台几乎在同一时期成立，担任首位节目导演的是校园广播老将比尔·希梅林

（Bill Siemering）。他曾说："我是个长相平平的中西部人，没人记得我是谁，因此我留了胡子。"美国全国公共广播电台的全新旗舰节目《面面俱到》（*All Things Considered*）首播时，进行了1小时28分钟的报道，从现场播报越南抗议，又转到较为轻松的环节，介绍一座小镇上的理发店，"在这个留长发的年代，毛茸茸的长发成了一种生活时尚"。随着时间的推移，美国全国公共广播电台的听众甚至比公共电视还要多，这证明了在那时老广播平台依然有着真正的生命力。[20]

如果在1963年25岁的弗雷德·西尔弗曼（Fred Silverman）没有被哥伦比亚广播公司任命为负责白天时段的节目总监，那么整个电视行业的情形可能就会大不相同，尤其是哥伦比亚广播公司。西尔弗曼后来被誉为"有着金子般心肠的人"。尽管算不上嬉皮士，但是西尔弗曼对和同时代的人及反文化批评家该说什么话很在行。或许，是因为他足够年轻，能自学百事可乐的营销技巧吧。

西尔弗曼最初的成功是在儿童节目制作上，第一次出乎意料取得成功的案例是1965年推出的《查理·布朗的圣诞节》（*A Charlie Brown Christmas*）。这是一个单独委托制作的特别节目，并不像20世纪50年代典型假日节目具有的那种淡淡的风格，因为其目的就是严厉指责圣诞节的商业化行为。节目中，查理·布朗反感当时流行的俗气的铝制圣诞树，因此他买了一棵真正的松树苗，然而当第一个装饰品挂上去时，这可怜的小松树已经看起来活不成了。不仅如此，查理这个总是失败的"蠢蛋"又搞砸了其他事情。但是，其他的孩子们却意识到，这可怜的小松树恰恰是圣诞节真正的灵魂所在。他们把它装扮得灿烂夺目，用歌声让小树苗恢复了生机。《查理·布朗的圣诞节》再次证实了一个违反直觉的真理：反商业主义反而能取得巨大的商业成功。因此，它不仅为哥伦比亚广播公司带来了高收视率，同时也使其赞助商"可口可乐"广受关注。[21]西尔弗曼还创办了许多其他节目，包括"史酷比"（Scooby-Doo）。他证明了《芝麻街》作为节目"具有寓教于乐"的影响力。到20世纪60年代后期，哥伦比亚广播公司已经取消了最后一档黄金时段的智

力竞赛节目，并推出了《六十分钟》（*60 Minutes*），以求重现《现在请看》的成功。当时，这档节目证明了令人焕然一新的新闻调查类节目的确能获得高收视率。

到20世纪60年代后期，哥伦比亚广播公司的工作人员发现，针对儿童进行节目调整并不能解决电视节目所面临的问题。如果这一行业要再次发展，那么就必须以超越《劳伦斯·韦尔克秀》（*The Lawrence Welk Show*）的粉丝人数为目标。因此，1970年，年仅32岁的弗雷德·西尔弗曼经45岁的哥伦比亚广播公司总裁罗伯特·伍德（Robert Wood）任命，全权掌管节目制作。接下来，焕然一新的哥伦比亚广播公司挑战了注意力商人的很多真理。也许最重要的是，它争取的不仅仅是最大的观众群体，而是“合适的”观众群体。彼时，哥伦比亚广播公司已经成为最大的电视网，但人们十分重视麦克卢汉曾提到过的“恐龙效应”，即公司就在灭绝前达到了最大规模。两人迅速进行了一次全面的整改，将电视网络重新定位于思想自由、具有社会意识的年轻群体。在支持者中，年过七十的董事长威廉·佩利也积极地赞成改变节目制作的决定。他说：“你最终会对绝对正确的事有自己的愿景。”

在接下来的短短两年内，仍然是获取注意力的重量级冠军的商业电视，也见证了某种自我革新。哥伦比亚广播公司取消了几乎所有关于城乡差距及相关人物的“不合时宜”的节目。如《生活》（*Life*）杂志在1971年写道：“每个乡下人还有和像他们一样的亲戚都被杀戮殆尽。”命运待定的还有一度独占鳌头的《爱德华·沙利文秀》。现在出现的是全新的节目，比如《玛丽·泰勒·摩尔秀》（*The Mary Tyler Moore Show*，关于都市未婚职业女性的节目）、《全家福》（*All in the Family*，以一个生活在纽约皇后区、性格顽固的工人的亲身经历为故事中心）、《陆军野战医院》（*M*A*S*H*，朝鲜战争期间一家战地医院的反战悲剧，时常出现血腥与死亡的画面）。与时代密切相关，哥伦比亚广播公司发布的一篇新闻稿吹嘘自己的新节目是为了吸引“新一代”。

西尔弗曼下了精明的赌注，他在节目制作的技巧方面敏锐无比，一点都不输于佩利——《玛丽·泰勒·摩尔秀》《全家福》和《陆军野战医院》，每一档节目都大获成功，最终成为电视史上的代表性作品。到了1974年，收视率前十名的节目中的9档都来自哥伦比亚广播公司，电视节目也成功地使自己“紧跟时代”，当它第一批忠实观众开始衰老并陆续去世的时候，它得以继续保持旺盛的生命力。此外，西尔弗曼的成功也许展示了根据默罗的愿景进行媒体改革所面临的挑战和限制，因为最终这种商业模式依旧是转售观众的注意力，而这一现实存在于所有节目的本质之中。正如佩利首先发现的那样，有时你可以神气十足地进行销售，但当你潇洒不起来的时候，你依旧要这样装下去。杰瑞·曼德（Jerry Mander）写道，改革者相信“电视可以传送自己以及任何他人的信息，旨在改变其他人的思想，但未考虑到电视可能会改变那些将其作为工具的人”。[22]

甚至像《陆军野战医院》那样令人喜爱却又搞笑地颠覆常规的节目，也被用来当作例子证明马尔库塞形容为令现状持续不变的某种对立。(注)艾伦·爱尔达（Alan Alda）出演鹰眼皮尔斯（Pierce）上尉，一位行事粗犷却极为善良的外科医生。他厌倦了军队以及任何规规矩矩的人。任何反主流文化的拥护者都会喜爱这个20世纪50年代的人物。正如杰瑞·曼德所说，这只是一个例子，一档节目能让作家们觉得“通过巧妙地在对话中传达偶尔具有革命性的消息，自己仍然能影响‘人们’”。与此同时，《陆军野战医院》拥有几千万名美国观众，忠实地在黄金时间收看商业电视台，他们中就包括一些未来的反传统文化者。如果竞争真的如蒂莫西·利里和其他人所说，是为了转变人们的思维，那么当美国与注意力商人续约之后，这场竞争已经以失败告终。因为广播公司已经修改了条款：现在是用相关的免费娱乐节目来交换注意力。但是最终，广告商依旧可以轻松地进入每个人的思维。[23]

就广告商自身而言，百事公司已经展示出，与广播公司相比，自己可以更加灵活地调整并适应新的大众感受。一些拥有年轻员工、紧跟新

潮流的“革新”机构模仿新生代年轻人的思想并运用创新方式进行经营，迅速取得了成功。这些机构——“创新者”——对在20世纪前20年中由广告公司建立、直到50年代仍然处于主导地位的广告方法与宣传形成了极大的挑战。

最出色、最明显的典范就是纽约的韦尔斯·里奇·格林公司（Wells,Rich,Greene）。38岁的玛丽·韦尔斯（Mary Wells）于1966年成立了这家公司并担任总裁，负责领导公司发展。这家广告公司处处都散发出符合时代的气息，韦尔斯宣布公司成立时说道：“我们能敏锐地认识到当今的言论、恐惧、气息和态度。我们是属于今天的广告公司。”甚至连办公室也散发着桀骜不驯的氛围，一个访客写道：“门厅贴着一幅带有迷幻色彩的海报，上面写着‘爱’。座椅都是藤条或竹子编的，上面还有蓝色小靠枕。来自海地的前台操着恰到好处的口音，长着巧克力色的美腿。可见白色门厅墙另一边的那些女郎必定头脑简单，不过有一对夫妇穿着长裤。”

玛丽·韦尔斯选择了一句可能同样适用于瑜伽工作室的话作为公司的口号：“爱的力量”。显然，这个理念是为了通过友善地迎合消费者并使他们喜爱自己的产品；这与克劳德·霍普金斯通过惊吓消费者来促使他们购物的想法截然相反。这一方法最终找到了出路，那就是韦尔斯推出的轰动一时、以米尔顿·格拉瑟（Milton Glaser）的标志性作品“我爱纽约”（“I♥NY”）为主的广告活动。[24]

新一代的广告商由此彰显自己不是老一代的广告商。就像韦尔斯·里奇·格林公司为化妆品品牌写的广告语，“我们不打算卖给你很多你不需要的黏稠物”。实际上，这类广告反而使看到它的人感到安心，因为这些广告语与消费者同在，并且分享着他们的期望：

我们也同样年轻，

并与你同在。

我们知道这是艰难的竞赛，

但我们希望你能取胜。

这家公司几乎将这种桀骜不驯的主题注入了所有作品。韦尔斯本人这样鼓励员工提出创意：“想一想你不能做什么，然后去做你不能做的事。”确实，采用非常规的方式具有自反性。比如，菲利普·莫里斯为这家公司介绍了一位新客户——金边臣香烟（Benson&Hedges，一个英国的老品牌，其显著特征是它的香烟长100毫米）。韦尔斯提出一个奇特的广告系列，专注于长香烟的劣势——被门夹住、卡在汽车引擎盖下等，并配上一句标语：“金边臣100的香烟味道一定非常好，要不然为什么人们能容忍这些缺点来吸这种烟。”

这种方法很大程度上依赖于公司雇用了富有创造力的新一代人。直至20世纪60年代晚期，这些广告公司中满是留着长发和穿着迷你裙的员工。德雷珀·丹尼尔斯（Draper Daniels）曾于20世纪50年代为李奥·贝纳广告公司工作。他参加了“万宝路男人”项目，曾挖苦道：“显而易见，粉色衬衫比白色衬衫更有创意。而印有涡轮图案的衬衫又比粉色衬衫更有创意。穿一件蓝色的丹宁布衬衫或者根本不穿衬衫，最有创意。戴串珠或盒式项链坠毫无疑问是最接近天才的象征。”[25]

新的员工往往要按要求把他们在大学或研究生院所学到的革新意识用在工作中，比如用在旁氏冷霜的广告宣传等。一则报道写道：“女性参政论者涌进商店购买旁氏冷霜。这是一个全新的不受束缚、自由奔放、精明能干的女性群体，她们知道如何透过美容业那些花言巧语的表面去探寻实质。”不久后，这个技巧变得众所周知，甚至连20世纪50年代最老派的广告商和公司都纷纷采取了行动。显然，任何人都能成为嬉皮士，或是至少能为了满足个性和自由的渴望去开展宣传。[26]

也许没有什么成就比维珍妮女士香烟（Virginia Slims）的广告活动能更好地体现广告守旧派典型的敏捷自如。菲利普·莫里斯于1967年从

金边臣中分离出了维珍妮女士香烟，它和金边臣香烟一样长，只是更细，专为女性设计。李奥·贝纳的创意部门重新起用了20世纪20年代认为吸烟是女性解放的老观念，创造了专门为第二波女权运动设计的一个版本。如今，这“自由的火炬”甚至被女性穿到了印花短裙上。具有讽刺意味的是，这首歌将这次回归投入到现代广告业的最低点，作为其向前发展过程中的终极手段：

你远道而来，宝贝，

去抵达你今天想去的地方。

你拥有了属于自己的香烟，宝贝，

你从天涯海角远道而来。

从20世纪60年代晚期到70年代，整个时代思潮似乎都在反对它们时，注意力行业却又一次逃脱了死亡的命运。它的秘诀究竟是什么呢?此次成功最终要归功于资本主义的逻辑这棵救命稻草，因为资本主义如此强大的原因正是其弹性与适应性。注意力行业永远不会输，只是在等待机会的轮回。作为一种生产力模式，资本主义是完美的变色龙。除了利润以外，它没有任何致命的信念，因此可以迎合任何渴求，甚至对有所敌意的那些人也不例外。托马斯·弗兰克（Thomas Frank）在《酷的征服》（*The Conquest of Cool*）一书中提出了这样的理论，“60年代，时尚成为美国资本主义理解自己并向公众解释自己的核心。”因此，甚至“对虚伪奸诈、粗制滥造的厌恶，以及消费社会中平日的压迫，都可以被用来推动不断加速的消费之轮”。[27]

然而，如果从广义上来说商业注意力产业从非商业对手——公众广播电台、心灵的探索者，还是那些根据马尔库塞的思想拥护自由的人

士，或是那些仅仅渴望更简单的生活的人们——那里“赢得”了20世纪60年代，这样的断言是不公平的。因为显而易见的是，这些思想留下了永恒的印记。个人主义成为美国民族精神乃至资本主义本身的主流。但是从狭义上来讲，商业的确取得了胜利：反文化主义呼吁的精神性复兴与社会意识启发了极少数人甚至要永久性地脱离电视，而电视却是了解社会所有问题的有效门户。相反，到了20世纪70年代，平均每个家庭观看电视的时间已经增加到了6个小时。也许杰瑞·曼德没错，出于好意的人们只是加入了错误的战争，寻求去革新电视，而不是意识到电视本身就是问题所在。什么样的力量只要存在就能抓住这样祛魅的时刻并将其变为机会如此丰富的时刻？[28]谁能用自己的狡诈诡计来让全世界兴奋起来？

许多希望被嚼烂后又被吐出来，利里的希望就是其中之一。20世

纪70年代早期，LSD被法律定为非法药物后，他因滥用药物的罪名锒铛入狱，他借助迷幻剂实现宗教觉醒的梦想已经破灭。而到了那时，支持利里思想的主要公共组织——尽管已经变了样子——成了百事可乐、旁氏和柚子汁饮料Squirt的制造商（其宣传口号是“香味激发你的热情、火花让你向内心探索、常喝可乐让你脱离世俗传统”）。

这些品牌，甚至包括可口可乐，总是准备好将自己视为任何纯粹的美国式产品，曾经在20世纪50年代代表着从众思想，最终都会与其他品牌殊途同归。1971年，这些品牌得到了现有体制的另一大支柱麦肯广告［宣传口号：善诠涵意，巧传真实（Truth well told）］的支持，从而得以表达可口可乐对自由的诠释以及热爱，而这成为可口可乐最经久不衰的广告活动。麦肯广告从购买可口可乐中发现了这个时代最甜美、最绚丽的渴求。结果就是将歌颂消费、歌颂友谊商业化，并带来了20世纪70年代最出色的商业广告：

我要为世界买下一个家

用爱来装点这个家

种下果树，养着蜜蜂

放飞洁白如雪的斑鸠

我要为世界买一瓶可乐，让它与我为伴[29]

---

1. 1盎司=28.3495231克。——编者注
2. 马尔库塞就这种动能提出了一个特别晦涩难懂的术语，凭借这种动能，推断形式的自由依旧可以让现有的权力构架永久存在并且撑起“体系”。他称之为“压抑的去升华”。

第13章　为不同受众定制不同内容

随着20世纪五六十年代的到来，乔纳森·罗宾（Jonathan Robbin）沉迷于两件事：社会运动和发现计算机的力量。他是那种十分特别的理想主义者，弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）、乔治·尼尔森（George Nielsen）、杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）等也许都属于这类人。他们都深信世界上的问题可以通过更好的数据和管理来解决。华莱士·斯泰格纳（Wallace Stegner）也许会用描述笔下人物罗德曼（Rodman，一个由激进学者转为社会学家的人）的性格所用的话，来这样评价乔纳森·罗宾："他对变化感兴趣，但只是把它作为过程；而且他对价值观感兴趣，但只是把它作为数据。"[1]罗宾自己这样说道："我对测量和诠释的问题很感兴趣……了解事物是如何运作的，并利用这些信息和知识为人类造福。"[2]实际上，在他的职业生涯中，他也成了那些比比皆是的学者之一——开始的时候胸怀大志，想救世济民，但最终都难免落入俗套，只为谋取私利而奔波。

一位观察家说，"罗宾在国内同样引用波德莱尔（Baudelaire）和R.克拉姆（R.Crumb）的思想"，并在20世纪50年代成为纽约大学的教授。[3]他接下来用了10年时间制造的第一代计算机模型，被用于预测城市暴乱可能发生的地点，同样也可以被用来预测天气。[4]罗宾的模型基于对芝加哥社会学学派的观察，旨在了解美国的社区，比如生态系统。社会学家认为，社区可以被看作除了那些生活在其中的个体以外的有自己生命的超级有机体，随着时间的推移，它们会成熟、成长或缩小并消失，就像雨林一样。[5]

更好地了解社区的这个目标与"承认的政治"（the politics of

recognition）相吻合，这是20世纪六七十年代一种主要的反文化思想。像许多其他的思想一样，它与20世纪50年代的“千篇一律”的心态形成对立。大概的论点是，美国公众的多样性需要被理解和认可，尤其是在人民的话语长期不占主导地位的情况下。随着相关的解放运动的发展，在20世纪70年代，公众对边缘化群体的关注度激增，这些边缘化群体包括女人或来自亚文化的非裔美国人、拉丁美洲人、同性恋者、美洲原住民等。这一切都符合个人主义精神。[6]

罗宾的模型为芝加哥学派的实证和定性研究方法带来了计算上的严谨。在进步运动的巅峰时期，民众广泛承认和接纳被忽视的群体，其中非裔美国人最为突出。罗宾曾致力于研究他所谓的“聚类分析”，“邻里之间可能有着相似的特征，比如在人口统计、社会经济和生活方式方面”，基于这样的原则，这个研究可以使人们更准确地了解在任何社区居住的人。[7]他的公众精神和学术目标都让民众更好地了解了国家真正的样子。

然而在20世纪70年代早期，或许是无聊，又或是出于对学术的幻灭感，罗宾决定通过某种方式将自己的成果商业化。所以他创立了Claritas（拉丁语，意思是“清晰”）这家公司。罗宾开始了一个人的创业，可以说Claritas是第一家开发新社会科学的公司，罗宾和其他实践者称这门新社会科学为“地球人口统计学”。基本的概念是，开发用来预测城市犯罪的方法也可以帮助广告商提高他们的产品销量。

罗宾已经注意到“承认的政治”有一个天作之合的商业伙伴，这个伙伴被称为识别业务。几十年来，在20世纪的大部分时间里，广告商通过广告自身获取的诉求有一个很大的共通性，正如想象中的，或者有人说是发明的那样，识别不同的身份和要求的唯一方式是试着去理解女性购买者（J.沃尔特·汤普森公司的女性部门就曾按要求做过这样的工作）或年轻消费者（每家公司都在进行这样的尝试）以及做奇奇怪怪的一次性努力，就像百事可乐在美国的经营。但从来没有什么评估准则比将客户

分为“黑人”、“青年”或“南方人”更精细。这些群体里的人确实有一些共同点，但还有许多没有体现出来。运用公共人口普查数据以及由邮局创建、相对较新的邮区改善计划（ZIP）代码，罗宾于1978年推出了一件伟大的杰作。他称之为“在邮区改善计划市场下的潜力评级”系统，英文缩写为PRIZM。PRIZM将整个美国人口分为40个次国家或者叫“集群”，每一个都有一组精确的地理位置。在这个系统下，一个新的事实摆在罗宾面前：虽然没有美国，但这40个各具特色的次国家都在同一个大陆。

在一个国家的边界内存在不同的社会子集的概念在今天看来显而易见。但当时，营销和广告的基本前提被错误地理解为美国人很单一，所以一组消费品就可以很容易地满足他们的需求。甚至那些单变量参数也已过时了，尽管那些单变量参数曾在早些时候为实现更为具体的目标尽了微薄之力。商业作家迈克尔·韦斯（Michael Weiss）写了这样一句话来描述PRIZM：“忘记性别，忘记种族、国籍、年龄、家庭成分和财富。比起其他特征，集群更能定义美国人并把他们分成不同部分。”[8]

是什么定义了这40个次国家？基于人口普查数据，罗宾确定了34个因素，并且在全美这34个因素中变化着的因素占了87%。这些变化因素包括种族、收入等，但这些因素并不能单独起作用。而这样的因素往往在类似的地方聚集并遵循相同的模式。罗宾给他的计算机编写了程序，用来配置成千上万个邮政编码。然后将结果分类到具有相似意向地区的集群，他为每一个集群都取了一个令人回味的名字，像“波希米亚混合区”“猎枪和皮卡车”，或是“郊区的年轻人”。

在20世纪80年代，一个早期的集群指南中解释说，那些生活在“有影响力的年轻人”的社区的往往是“年轻的、积极向上的单身人士和双职工家庭”，他们大多住在“大城市的内环郊区”。关于当务之急，他们“不关心好学校，因为他们没有孩子”。相反的是，“他们想要一个购物中心，里面有寿司店、美味的饼干店、旅行社和心理治疗中心”。[9]他们阅读的速度是全国平均水平的两倍，而且他们更倾向给共和党投票。相比

之下，Claritas公司发现，定义为“波希米亚混合区”的地区，比如纽约的格林尼治村，那里居住着“各式各样的人，有未婚的和离异的单身人士，年轻的土耳其人和年长的专家，黑人和白人”，这些人为桑地诺民族解放阵线举行了派对。“打壁球、回力网球和慢跑”是他们典型的消遣方式。10

虽然从一开始，罗宾预计集群能发展和成长得更加精确，但显然这40个集群最初的定义包含了很大一部分他的主观性。在他眼中，美国传统的分界线并没有多大意义，例如州的界限。驱车穿越国家不是为了游览堪萨斯州或艾奥瓦州，而是为了去那些地方性的集群，像“猎枪和皮卡车”“黄金海岸”等。在他看来，有一些集群（如“佃农”或“工业工人”）只在特定区域，大体同社区一样，他们在不同区域来回穿梭，因而引起的这些地方的变化仅仅是表面上的。

在1982年，PRIZM实施了它第一个伟大的试验——推出健怡可乐。当可口可乐推出新产品时（口号是：“就是为了它的味道！”），其目的是吸引那些想要喝无糖饮料的新顾客（无糖饮料市场的发展态势非常好），而不是为了冲击其现有低糖饮料TaB的销售额。TaB在1963年推出，它可以被称为一个健康和利益的中心，以及美国无糖饮料的领导者。但如果使用罗宾的集群来分析，能够确定的是只有6种人在喝可口可乐，他们分别是“有钱和智慧的人”“穿皮衣和开旅行车的人”“有影响力的年轻人”“拥有游泳池和庭院的人”“黑人企业家”和“住在郊区的年轻人”。因此，该公司想出了一个营销计划来从根本上扭转局势，而且本次计划是针对其余所有人制订的。广告商史蒂夫·诺尔恰（Steve Norcia）说道：“虽然碰巧的是这款饮料的热量仅为一卡路里，但我们没有把它定位为好喝的无糖饮料，而是一款好喝的软饮料。作为第一款无糖软饮料，强调它带给我们的是纯粹的满足和绝妙的味道，我们认为这将扩大其吸引力，而不仅仅是因为无糖饮料对身体好。”11

如果有可能的话，可口可乐会避免在TaB的集群中出现健怡可乐的

广告，甚至开始为TaB消费者邮寄他们喜欢的可乐的优惠券，以抵消任何附带损失。这完全与PRIZM的根本主张一致，你可以对不同的人说不同的事情，并且最终说服所有人。后来它对解释系统在政治方面的重要性也有很大帮助。

在这一点上，除了一些实验性的例外情况，人类的注意力通常是相近的，好像每个人都大致相同。但PRIZM揭示，国家实际上是一个情感和品位可以被识别的镶嵌体，甚至是脆弱的，有着内心最深处的渴望。最后，国家也是伯奈斯和迪希特萨满教视角的定量版本。对广告业来说，它提出有针对性的广告活动和开阔的新视野。对于广告商来说，以前的消息传送方式老套而漫无目标，现在它能承诺一种更有效的信息传送方式。现在，为了吸引消费者的具体注意力，企业不仅可以根据消费者所需来定制广告，也可以对产品本身进行微调。在这里也有一个常年引人关注的行业问题，那就是你得习惯身边人的冷漠；更累人的是，你得学会去不理睬那些看起来确实是对你说的话。

因此，随着Claritas公司的创立，具有解放性的“承认的政治”在商业领域获得了相应的地位。新体系的目的是更好地共情和更加了解来自不同背景的人，为此通过工业化手段尽可能多地了解每一个人，不顾及任何人的尊严，只是为了准确地知道什么会吸引我们的注意力，并让我们知道我们到底想要什么。

哪里有营销引导，哪里就有媒体。因此，当有线电视翻越了广播公司在电视周围立起的高墙后，它带来了多种多样的产品，好似美国的新地图一样。为使电视更重要、更有趣，像弗雷德·西尔弗曼那样的人做出了不少努力，但是这些努力还是让位于商业愿景，使其对于所有人来说就是一切，甚至无论身在何处。

1981年《纽约时报》的报道中这样写道：“看来美国的年轻人即将

享受服务。华纳公司首创MTV（音乐电视网），24小时全音乐有线网络服务，本周华纳公司将播出排名前40的音乐作品。”分析师预测，新的服务“将受到公司的青睐，希望能借此来挖掘青少年的购买力”。如果“视频迪斯科频道”成功获得500万用户，它可能会“创造额外的视频光盘需求，并减少唱片公司派出团体来进行昂贵的全国巡回演唱会”。[12]

不适合你？

一周60期、每期半小时的体育节目怎么样？“一个人说，‘那是汽车发明以来对美国社会结构形成的最为可怕的威胁’。‘不对，’另一个人对他说，‘这是娱乐体育节目电视网（ESPN）为了体育迷每次都能有固定的时间来看电视。’”[13]20世纪80年代末出现了十几个有线网络，它们不像哥伦比亚广播公司或全国广播公司那样主要面向中部地区，而是面向一些人口碎片地带。

美国精彩电视台（Bravo）于1980年成立，明确针对艺术爱好者。投资方认为电视台的主要观众是女性（但后来也包括男同性恋者，当时这两类人被称为“双重铸造”）。[14]两年后，黑人娱乐电视台（BET）面向黑人观众，而花花公子频道面向的不仅是花花公子，还包括所有“直男”（straight men）。当时的报道称，“花花公子公司现在正试图将其30年来的窍门——无论是性感潮流或是软色情，不同的读者有不同的解读——转移到电视上”。这家广播公司确实也在女性观众上做了努力，比如《是的，博士》（*Dr.Yes:The Hyannis Affair*）这档节目，人们形容其为“一个上身裸露的王朝”，面向的是那种“无所事事的富人，手上有大把的时间，满脑子都是性爱”。[15]

“受众细分”是行业术语，解释新有线网络是以怎样的模式塑造自己。通过PRIZM吸引集群的概念中就包括这个术语。当然，“细分”是否更多地被用作动词或名词尚无定论：是网络对分裂的观众做出了反应，还是观众实际上在自行分裂呢？回想起来，两者都是。

毫无疑问，面向细分的观众是对20世纪50年代节目风格的一种反应。当时像威廉·佩利和西尔维斯特·韦弗这样的人开始面向广大的中产阶层，具有超强注意力吸引能力的《我爱露西》，每周能吸引6000多万名电视观众。这发生在民族情感相对团结稳定的时候，在此之前，人民万众一心取得了“二战”的胜利。但我们已经看到，广播公司垄断了有史以来最强大的注意力获取技术，用其将相对统一的人民塑造为统一的全国性消费大众，遵循一致的时间安排、注意力习惯以及消费一致的信息食谱。当时，这对于它们的生意以及美国整体经济来说再好不过。

但在20世纪80年代发生的种种也始于20世纪70年代的节目编排制作，将反文化精神转变为愉快地收看节目，很大程度上是由于规模巨大的新一代群体的出现。然而在反现存社会体制的基调下，广播公司的现状得以保留。可以肯定的是，这需要一种范式，通常遵循技术进步——在这种情况下，进步意味着改善同轴电缆的信号传输——这样才有可能彻底与旧有的广播模式决裂。

技术总是体现着意识形态，而如今面对的意识形态带有差异性、识别性和个性。但商业不会向任何人低头，而是会抓住一切可能的机会。有线电视的逻辑最终并不是来自时代精神，而是来自其为一大群新兴公司创造的机会，任由这些新兴公司去尽情享受注意力的大丰收，这曾经是专属于广播公司的神奇力量。一旦这些新来者开始参与吸引广大中产阶层的竞争，这种逻辑就会开始分崩离析，不会一下子结束，而是从这个时间点开始走向结束。

其中一家新兴公司甚至会拥有充足的资金，然后按照自己的方式去挑战广播业。1986年，福克斯广播公司突然出现在整个美国的电视上，其心照不宣的使命在于为缺少服务的群体提供服务，至少在娱乐领域正是如此。这家公司的老板是澳大利亚报纸大亨鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch），其董事长兼首席执行官巴里·迪勒（Barry Diller）自称节目制作的革命者。福克斯广播公司推出的一档节目采用的创意是“反考斯

比秀”［借此回应全国广播公司制作的一档大受欢迎的情景喜剧，主角比尔·科斯比（Bill Cosby）是一个富裕的医生，同时也是一个偶尔糊涂的父亲］，而《奉子成婚》（*Married with Children*）讲述了一个女鞋推销员艾尔·邦迪（Al Bundy）的故事。他的生活并不幸福，他又懒惰又好色，还有一个任性的妻子叫佩吉；他们有一个淫荡并且极其愚蠢的女儿凯莉，还有一个与他们疏远的、刻薄的儿子，名叫巴德。两年后，这家广播公司推出了另一个别出心裁的创意：在黄金时段推出一档成年人观看的动画情景喜剧《辛普森一家》（*The Simpsons*）。片中的人物大多数为黄色，原型是漫画家马特格·勒宁（Matt Groening）的家人。《辛普森一家》是对美国中产阶层生活的辛辣讽刺。

1996年，福克斯广播公司为了对抗传统广播公司采取了关键性的举措，推出了“福克斯新闻”（Fox News）。福克斯虽然承诺会比美国有线电视新闻网等主要有线电视竞争对手在广播新闻方面更加“公正与平衡”，但是实际上却在迎合保守派观众，因为他们认为其他自由派新闻发布机构心存偏见、藐视保守派。[16]

在任何情况下，无论是通过广播还是有线电视，默多克和迪勒都试图用一种或另一种方式来赢得观众的信任，但都失败了，他们蔑视主流或被主流蔑视。不用说，不是每一个新节目都能成功：情景喜剧《美女》（*Babes*）讲述了肥胖三姐妹同住一个公寓的故事，但是并没有播出多久。另一档电视剧《开始新生活》（*Get a Life*）讲述了一个30岁的送报人搬回家与父母同住的故事，同样也没有坚持多久。但像《辛普森一家》这样大受欢迎的节目，以及“福克斯新闻”，使福克斯的市场份额稳步上升，抵消了那些失败节目带来的影响。

这种现象被称为双赢，当社会已经足够多元化并为此需要多种多样的选择来满足全方位的利益和情感时，商业利益就会向这种社会的利益看齐。这种公益精神基于一种讨人喜欢的想法，让观众能更多地控制自己的思想，决定什么可以进入自己的思想——有线广播公司、老牌广播

电视频道以及新兴公司福克斯推出的节目代表着纷杂的自由市场经济中种种真正的选择，观众应该有权决定到底怎样分配自己的注意力。无处不在的、可靠的远程控制让观众得以将选择付诸实践，就像新国王的权杖一样让它来主宰自己的命运。

然而，结果出乎意料的故事所能带来的好处是，没有人能完全意识到“更多选择”会带来什么。20世纪60年代和70年代的理想主义者预想到了心思细腻的公众了解自己想要什么并且会明智地根据自己的喜好来选择节目。普通观众过去任由自己的品位决定去看什么，如今受民主的方式启发制作的节目让观众得到了主动权。对有线电视有远见卓识的拉尔夫·李·史密斯［Ralph Lee Smith，《有线国家》（*The Wired Nation*）的作者］和弗雷德·弗莱德利都预见到了一个真正的媒体民主新时代将要到来，那时人们将真正拥有自己的注意力。

在现实中，对于许多原本推崇这一思想的充满善意的自由派人士和进步派人士来说，事实将证明分裂观众的景象是一场噩梦。如果他们把节目的天堂想象为《芝麻街》或者反文化的《公共广播实验室》，那么现实中更多时候却充斥着“福克斯新闻”、MTV、《奉子成婚》以及无休止的体育报道。虽然没有从根本上取得进步，但广播公司通过半强制的黄金时段仪式聚集的广大中产阶层至少可以更容易被引导并接受温和的主流思想。从某种意义上讲，最终发生的事情的确实现了弗莱德利就广播运营不当所做出的预言。1970年，他警告说，整个体系可能“会让路给新的‘通天塔’，其中有数十种刺耳的尖叫试图吸引人数最多的观众”。[17]

回想起来，更令人意想不到的是频道浏览，或者换句话说，就是更为心不在焉、零散的电视观看习惯逐渐兴起。20世纪50年代，观众们在昏暗的房间中怀着敬畏的心静静地观看了一个又一个节目，但是这样的时代已经过去。到了20世纪80年代中期，人们注意到了一种被称为“随意浏览”的电视观看方法，《频道》（*Channels*）杂志就是其中之一。

杂志中这样写道："人们与其说去观看某个节目或是某一类型的节目，不如说他们喜欢没有规律地尝试媒体提供的多种多样的节目。"他们在所有电视节目中挑选自己想看的内容，就像在自助餐里选择自己喜欢的菜肴一样。[18]

当你想到它，不管是频道浏览还是随意浏览，这都是一种花费时间和注意力的奇怪方式。很难想象有人会对自己说："我想我会看三个小时的电视，观看五到十分钟的各种节目片段，从来不去真正从头到尾地看完一个节目。"顶点公司第一次推出遥控器时，似乎并不是要实现这种类型的控制，更不用说有线电视的乐观支持者所梦寐以求的自主选择。虽然注意力变得分散，但可以肯定的是注意力仍然可以被获取，只是困在房间中看电视并不是什么愉快的经历。

丰富的电视频道，无处不在的遥控器，接下来还出现了录像机和快进功能，这也意味着，除了起身去厨房拿点什么，人们有了更加方便的办法去真正地躲避广告。正如《纽约》杂志宣称的那样："1985年是跳过广告的时代——用遥控器快速切换频道或者快进节目来跳过广告。"[19]对于广告商来说，这引发了一场小危机，因为广告业务和收视率一直依赖的基本原则就是广告的不可避免性。J.沃尔特·汤普森公司的雷娜·巴托斯（Rena Bartos）在1981年写道："广告业中的传统观点认为，一定量级的刺激有助于改善广告的效率。"她警告说，"但是广告公信力的侵蚀"可能会削弱消费者对品牌广告产品的信任"。[20]因此，在20世纪80年代，各大广告公司（在引进了时长为15秒的广告后）提议，广告今后需要更加有趣和引人入胜的东西——就是人们想看的东西。这不是广告业第一次做出这样的尝试，当然也不是最后一次。

当然，人们总是想要关于产品的准确信息，但那不是广告。广告公司的目标是让内容既有说服力又有趣，能让正在换频道的手停下来。或者，正如《纽约》杂志解释的那样，按照麦迪逊大道的思路，20世纪80年代需要"难以跳台"的广告，包括："动画、模仿60年代流行的音乐

剧、软性宣传爱国主义以及音乐电视风格的摇滚视频。”[21]

百事可乐把它的口号变为“新一代人的选择”，并付给迈克尔·杰克逊有史以来最高的广告签约酬金——500万美元，让他在广告中和孩子们一起跳他为百事可乐改写后的《比利·金》（歌词写道，“你是百事一代/狂饮尝试刺激生活/感受百事风尚”。）(注)

平面广告一直没有电视或广播那么受欢迎，因为它更易受读者的控制，读者可以随时移开目光。不过平面广告也可以做得美丽无比。20世纪80年代的一些平面广告就很夺人眼球，比如15岁的布鲁克·希尔兹（Brooke Shields）在卡尔文·克莱恩（Calvin Klein，CK）品牌的广告活动中担任主角，或该品牌的另一则广告中两位男人和一位女性躺在他们的（CK牌）内衣上。在电视上，观众（除了父母）看到穿着CK牛仔裤的希尔兹以撩人的姿势说：“你想知道我和CK之间有什么吗？什么都没有。”他们可能更不倾向于换台。过去令人极为不快的安乃近广告中描绘的是锤子敲打头骨，新旧广告之间存在着天壤之别。实际上，很难确切了解这些广告能否吸引人们，使他们不会跳过去。幸运的是，广告业仍然不可能准确地测量人们是否在看商业广告，这也使广告客户无法真正、全面地了解广告的效果。

也正是在这个时代，“超级碗”成为绝顶广告天才的博览会，看来似乎印证了商业广告的确可以成为人们想要观看的内容。可口可乐公司在“1979超级碗”推出了一则备受赞誉的广告。广告中，一个白人小男孩给了大个头非裔美国足球运动员乔·格林（Mean Joe Greene）一罐可乐。[22]1984年，苹果公司在“超级碗”期间播放的“老大哥”（Big Brother）广告大获好评，由《银翼杀手》（*Blade Runner*）的导演里德利·斯科特（Ridley Scott）执导，描绘了一个年轻女人冲进来并砸破了大屏幕，从极权霸主手中拯救了社会。接下来出现的广告词写道：“1月24日，苹果电脑公司将推出Mac电脑。你们会明白为什么1984不是平凡的‘1984’。”根据苹果公司的数据，广告造就的宣传效应使其卖出了至少

价值350万美元的Mac电脑。[23]

回想起来，“遥控”这个词根本就不恰当。它最终的作用是使大脑中更冲动的回路与执行能力发生冲突，而我们原本认为执行能力能让我们控制自己，理性行动。有了遥控器，它几乎毫不费力，并且几乎是无意识地改变我们的注意力——回应一连串非自愿的暗示时，大脑仅需发送一个简单的命令给手指就可以。事实上，在持续快速换台的过程中，注意力控制的自发性可能会完全消失。快速切换频道的人所处的精神状态和新生儿或爬行动物没有什么不同：就此屈服的思维，只是简单地四处探索，跟随吸引自己的一切。

这一切得出了一个违反直觉的观点：为加强对注意力的控制而开发的技术有时候会适得其反。这些技术指向我们能去接触的一系列的直觉选择以及微不足道的回报，把这些加到一起实际上也算不上回报。尽管广告业有所抱怨，但分散浑浑噩噩的状态对于注意力商人来说并不是件坏事，毕竟这要远好过被忽视。

对注意力分散的大拒绝最终导致的不是一鸣惊人，而是一声呜咽。面对全新、丰富的选择和没有摩擦的选择体系，我们作为天生意志薄弱的个人，无法阻止我们的注意力被浪费掉，而过去向我们获取注意力的行为曾极为隆重。选择将会变得越来越多，在选择不断增多的同时，注意力商人的活动变得更有挑战性，而达到目的的策略将会更加多样化，态度也更加迫切。

---

1. 迈克尔·杰克逊的经纪人最初联系了可口可乐，但市场负责人并不感兴趣。“他们（可口可乐）认为迈克尔能参与更有针对性、更具有民族风格的广告活动。”经纪人回忆说。莫妮卡·赫雷拉（Monica Herrera）说，“迈克尔·杰克逊和百事可乐创造了市场营销的历史。”《广告周刊》，2009年7月6日。

第三部分　第三屏幕

从20世纪70年代到90年代，尽管经历了形形色色的质疑及适应，电视及其相关的仪式在西方世界中一直是最为重要、处于绝对主导地位的注意力收割机。只有少数有远见的人能预见到，新的注意力追求者正在蓄势待发、咄咄逼近，更不要说想象到居然能发明这样一种力量去挑战电视这种最为强大的注意力收割机。很长一段时间，第三屏幕将不会真正参与游戏。电脑被放在一边，爱好新奇事物的人们尚未发现其作为商业应用程序的价值，就像早期收音机刚出现时一样。然而一旦它通过发展并展现出自己吸引注意力的方法后，便永远牢牢地抓住了我们。人们往往认为真正颠覆性的技术会带来巨大的影响。的确，这些方法会远远超出预期，与广播或其他媒体有着截然不同的主张。电脑模棱两可的用途使其多年以来处于劣势，要比广播证明自己所花费的时间还要久。但这也许正是因为它有潜能去做任何事，正是这种可塑性让电脑能用任何其他技术都无法实现的方法从电视那里夺走观众。

第14章　电子邮件以及“签到”的力量

1971年，30岁的计算机科学家雷·汤姆林森（Ray　Tomlinson）在马萨诸塞州剑桥的郊区工作，他接受了一项有趣的任务。他在剑桥的淡水湖（Fresh　Pond）附近为政府承包商BBN公司（博尔特·贝拉尼克·纽曼公司）工作。公司要他完成的工作简单来说就是，如何让新投入使用的互联网成为对人类有用的东西。

1969年，最早版本的互联网（当时名为ARPANET）已经接入了美国15个顶尖科研网络，包括加州大学洛杉矶分校、斯坦福大学等高等学府，还有商业公司，包括IBM（国际商用机器公司）和汤姆林森效力的BBN公司。将这些节点连在一起成为一个“通用的”网络本身就是一项科技成就，一直以来备受赞颂。但就电脑网络本身来说它就像没有列车的铁轨——网络并不是生来就派上了用场。人们建成了互联网，但谁会来用呢？

事实上，在整个20世纪70年代，缺乏实用性严重威胁到了互联网的前景，这也是互联网历史中极为不稳定的一个时期。幸运的是，作为一个政府支持的项目，互联网本身并不需要赢利（如果真的要求赢利，也许今天的互联网就不会存在了）。但最终互联网必须要证实它具有某些用途，否则这个项目将面临取消。

汤姆林森在早期的程序员中属于典型的多面手，他的办公室里有两台早期的计算机，他用这两台电脑实践了一些有意思的想法。这两台电脑放在一起，他用早期的互联网将它们连接。他主要想通过互联网实现在各个机器间互传文件（这就是众所周知的文件传输协议的前身）。但是汤姆林森在做手头的工作时，心中所想的不仅仅是机器本身，还有使

用这些机器的人。他沉思着，人们用电话保持联系太难了。于是，他想出了一个绝妙的主意：为什么不把他的文件传输程序转变成发送信息的程序？当时他并没有宏伟的愿景。后来他被问到如何想出了电子邮件这个点子时，他回答道："主要是因为这个主意看上去不错。"[1]

时值当时的大型计算机已经具备了原始的消息传递系统，其目的是共用一台机器的用户能相互之间留言。汤姆林森只需要修改自己的文件传输程序，就能让人们通过网络来附加文本文件或者信息到别人的"邮箱"文件中。用他自己的话来说，电子邮件的发明并不是件具有纪念意义的事。"只是增加了一个小的附加协议"，他后来这样描述自己的工作，而这个工作的产物改变了人类的沟通方式。

第一封电子邮件是由汤姆林森自己发出的。与第一份电报不同——塞缪尔·莫尔斯（Samuel Morse）在电报中写下了著名的那句话，"上帝做了什么？"——第一封电子邮件内容唏嘘平常。"第一封信里最可能的便是随便打了'QWERTYUIOP'一串字母或者其他类似的内容。"汤姆林森回忆道。在后期的采访中，他明确说明了这则信息没有任何与众不同之处。在2009年美国全国公共广播电台的采访中，他说："第一封电子邮件的内容没什么值得记住的，因此我也确实忘记了。"[2]

汤姆林森最有创意的就是用小附加编码"@"标志来区分来自另外一台计算机的电子邮件，因此格式变为"汤姆林森@remotemachine"（后来才发明了".com"及一些其他的符号）。这一选择是偶发事件：汤姆林森后来告诉史密森纳（Smithsonian），他一直四处寻找可以使用的符号，直到他注意到了"@"，它就静静地位于汤姆林森的33型打字机的P键上面。[3]"我要找的是一个平常不经常使用的符号。我还试着用了等号，然而这个符号似乎并不能说明我想表达的含义。"而且"@"键出现在电脑键盘上也是出于偶然。它的起源很模糊［有人说，它实际上是把"a"和"e"放到了一起，也是"互相"（each at）这个短语的缩写］，它有时在商业领域中用来标示每单位的出售价格。

汤姆林森在评论自己的发明时非常谦虚：一个很小却很有用的符号，几乎不算是什么能完成BBN公司任务的东西。不到一年的时间里，用今天的话来说，电子邮件迅速蹿红，并且赋予了互联网最有力的存在理由。也就是说，互联网不仅仅可以联系机器，还可以将人联系起来。电子邮件给互联网赋予了社会及人类的目标——从这个意义上来看，它赋予了互联网灵魂。到了1973年，网络使用调研显示，75%的网络使用不是在重要的研究文件的传输上，而是在电子邮件上。[4]用一个后期出现的新词来形容，可以说电子邮件是互联网上第一个杀手级应用软件——第一个证明了为整个网络的投入物有所值的程序。

如果说电子邮件拯救了互联网，使其免于胎死腹中，那么它还预言了其存在的最终意义。这项技术成就将一直把不同的网络平台连为一个整体。但对于个人而言，最为重要的是它赋予了人们与其他任意一人联系的能力，无论是商业洽谈、社交或是做其他事情。事实证明，这些联系中产生的内容在多样性上同样具有惊人的潜力，至此互联网开始快速吞没人类的注意力。互联网上终将出现的门户网站和个人计算机，将稳步成长为继电视机之后最为吸引人们注意力的设施。虽然那仅仅是几十年前的事，但现在看来仿佛是另一个星系。

20世纪70年代早期，物理学家史蒂芬·卢卡西克（Stephen Lukasik）被任命为美国国防部高级研究计划局（DARPA）局长，后来美国国防部高级研究计划局成为世界上重大计算机研究工作的主要资助方。从某种意义上来看，卢卡西克比我们所遇到任何人都更加具有21世纪的思维。为什么呢？因为无论卢卡西克去什么地方工作，都会带上自己的“设备”——一个由德州仪器（Texas Instruments）制造的“便携式终端”。卢卡西克的终端机是一块重达30磅[注]的硬盘组成，看上去就像一个能通过电话通信的巨型打字机。但是走到哪儿都拖着这个巨型设备能让他做到一些我们现在看来理所应当的事，比如，随时随地查看电子邮

件（只要他能找到连接终端机的电话）。为此，卢卡西克也许可以被称为历史上第一个沉迷于电子邮件的人。

换句话说，毫无疑问，卢卡西克当时首当其冲地染上了现如今耗费我们大量注意力的小习惯——“签到”，即不管在做其他什么事情都会产生侵入性思维引起的冲动。“我需要查一下电子邮件。”这种签到行为最终演变成为普遍存在的习惯。后来，这成为美国在线（AOL）、脸谱网、推特（Twitter）以及其他未来的注意力商人运用多种技术和商业模式的动力。没有人强迫如此之多的思维必须遵守这样的规律性——这种规律性带有某种强制性、某种总是需要去抚慰的精神渴求。

当电脑从卢卡西克那30磅重的终端机演变成为台式电脑、笔记本电脑，最终变成智能手机，你就会明白为什么这种签到仪式能让形形色色的注意力商人得以生存。此时，姑且说在那些微不足道、数量不多的发明中，有些发明随着时间的流逝在注意力仪式的重要性上堪比黄金时段。

对于电子邮件用户、聊天室访客或者后来的各种社交媒体形式来说，签到究竟有何意义能让人们难以割舍、要求更多？原来，这些活动中任何一种都能形成某种所谓的“操作性条件反射”。

我们前面提到了约翰·华生，他从心理学家转行为广告经理。华生首先提出，人本身同其他动物一样，对于外部刺激会做出可预见的反应。在20世纪30年代，另外一位更著名的科学家博尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳（B.F.Skinner）将这个想法发扬光大。他认为自由意志是一种错觉，主张我们的行为是由对过去的刺激反应而构成，特别是任何行为所吸引的奖励或惩罚。我们可以这样理解，所有的动物行为都要有一个学习的过程，他称之为“操作性条件反射”，也就是正面的结果（奖励）会强化一些行为，而负面的结果（惩罚）则会弱化某些行为。为了证明他

的观点，斯金纳制造了所谓的“斯金纳箱”（Skinner Box），又被称为“操作性条件盒子”。他让动物处于不同的结果之下，然后观察它们的条件反射。举例来说，鸽子每啄一下按钮就给它投放食物。在这个试验中，斯金纳让鸽子适应通过啄按钮来获得食物。他还证明，他能让鸽子适应于做一些动作，比如转圈（通过加强向左转圈的行为），甚至可以打乒乓球。(注)

在斯金纳看来，我们人类也是如此，我们在生活中大多数时候都和鸽子啄按钮来获取食物一样。根据认知科学家汤姆·斯坦福（Tom Stafford）的观点，这解释了电子邮件和其他在线技术为什么能导致人们产生签到的冲动。和食物不同，电子邮件不总是带来回报；事实上，大多数情况它都让人很烦（当然使用者更少，垃圾邮件也会更少，电子邮件在20世纪70年代肯定能带来更多有价值的回报）。曾几何时，收件箱里连续几天都没有新的电子邮件（如今少有这种情况）。我们收到的邮件大都很枯燥，或者难以处理。但尽管我们常常收到邮件，人们对此还是乐此不疲。这类的“有所回报”邮件常常是不可预期的，但这不会削减其诱惑力，或者阻止我们去寻找这样的邮件。正相反，就像斯坦福指出的那样，保持一个行为最有效的方法不是提供一致的、可预计的回报，而是给予一个“变量强化”，也就是说，奖励要分为不同的频率和量级。

斯金纳首次实施了这类实验，并在20世纪七八十年代重复进行了相关实验。心理学家（用在箱子里豢养的鸽子）证明了一个令人惊讶的真相，也就是实际上是持续给予奖励的行为比给予不一致的奖励的行为更具有“绝迹”的危险。虽然它们最初在学习行为和结果之间的关系时进步较慢，但是鸽子在次数不一地啄按钮后仍会获得奖励。心理学家戴维·迈尔斯（David Myers）评论道：“希望永远存在。”[5]

用一分钟的时间想一想那些使人们着迷的活动，例如赌博、购物，或是钓鱼。事实上它们全部都存在变量以及一些不可预知的奖励。每次

拉下老虎机手柄都会获得奖励或者每到第三次就会获得奖励。而且，没人会把捕获奶牛当作运动。但是如果拿走其中的确定性，真正游戏的乐趣开始了。同样，斯坦福认为“查收电子邮件就是一个可变间隔增强的行为”。每个人都喜欢收到朋友发来的电子邮件，不管是好消息，还是有趣的网页链接。[6]只要有过几次这样的体验就能让你定期去查看邮件，为此不知不觉地强化持续签到，“即使大部分时候查看你的电子邮件的结果根本毫无意义，你仍会不时地检查邮件，因为你不知道作为奖励的回报什么时候会来”。

基于这样的理解，我们可以说逐渐将电子邮件引入人们的生活可能是历史上大规模斯金纳式条件作用取得的最伟大的壮举之一。我们可以想象在20世纪七八十年代，最初接入网络的办公室就像无数斯金纳的实验盒子，人类本身就是饥饿的鸽子。到20世纪90年代，我们都学会了去按按钮或查看邮件，以此希望获得奖励。一旦养成习惯，它不仅会向我们展开各种各样的商业可能，包括运用形形色色的互联网应用程序，凭借签到的全能力量来定期获取人类的注意力。当然，在70年代的时候，人们还未意识到电子邮箱的商业价值。确切地说，几乎没人意识到。

1978年5月的一天，数字设备公司（Digital Equipment Corporation，DEC）的营销经理加里·图尔克（Gary Thuerk）要向公众宣传新出产的电脑：VAX T系列。公司的总部在马萨诸塞州，但是图尔克想要整个西海岸地区都知道他们的产品。因此，他决定要在洛杉矶和硅谷登台展示他的作品。但是他如何吸引人们来参加呢？

“我打算邮寄邀请函并打电话邀请宾客，”图尔克回忆道，“但拿电话通知到每个受邀者并不容易，而印刷邀请函并寄给受邀人成本太高，速度又慢。”[7]完全意识到自己是在“挑战极限”后，他决定主动群发世界上第一批大规模的电子邮件。参考西海岸互联网用户名录，他和项目经

理好不容易在信头中输入了393个电子邮件地址。这些地址全部印出来都需要好几页纸。

这封邮件的内容全文如下：

本公司将给大家展示DECSYSTEM-20系列产品的最新成员：DECSYSTEM-2020、2020T、2060和2060T型电脑……我们诚邀您来参观体验2020型号电脑，我们还将在加利福尼亚州召开两次DECSYSTEM-20系列产品展示会。

时间、地址为：

1978年5月9日　周二　下午两点

加利福尼亚州　洛杉矶　凯瑞酒店（洛杉矶机场附近）

1978年5月11日　周四　下午两点

加利福尼亚州　圣马特奥市　唐费依皇家列车[8]

对图尔克来说不幸的是，邀请函回复得很快，却不尽如人意。五角大楼曾在一封邮件中将这次肆意群发邮件的行为称为“公然违反”联邦政策。图尔克接到一位暴躁的五角大楼官员打来的电话。这位官员告诉他互联网仅仅供政府的商业使用。用图尔克的话来说，有个人“给我打电话并把我骂了一顿，还让我保证以后再也不这样做”。

这件事也导致早期互联网设计师之间就是否应该允许使用互联网来做广告开展了一场哲学讨论。答案很明确是“不能”。虽然早期科学家马克·克里斯潘（Mark Crispin）对数字设备公司的邮件深感厌恶，认为互联网中没有广告的容身之地，但是他写道：“我一想到就气得浑身发颤，但是我能预见到这些垃圾邮件会被发送到（普通）人手里……而且没有任何能够预防或是阻止的方式。我想最终的解决方案就是在电子邮

件阅读子系统中执行命令来删除这些不受欢迎的消息。”[9]

对图尔克来说，他在接下来的人生中似乎都在为这片刻的恶名而沾沾自喜。2007年，他在接受《电脑世界》（*Computerworld*）杂志采访时说，他更喜欢别人叫他“电子营销之父”，而这也让他得以做一些鼓舞人心的演讲。[10]他还曾经争论说，自己不应该为垃圾邮件的事件备受谴责。“每次飞行出问题时，也没人会去责备怀特兄弟。”

图尔克的确是历史上第一个垃圾邮件散播者，同样也被称为“网络暴民”的鼻祖。在自下而上、以人为动力的新兴注意力行业中，这两个角色会一直反复出现。垃圾信息散布者和网络暴力本质是不同的，但也有相同之处，那就是通过违背社会习俗来吸引注意力，从而达到自己的目的。在1978年以前，电子邮件一直仅用于非商业用途，被限制在社交和商业活动以外。图尔克打破了这条不成文的规定，并为自己、也为数字设备公司收获了巨大的关注，当然代价就是他的个人声誉。但是网络暴民的另一个特点就是“什么都不在乎”。

当然图尔克也并非一无是处，他像本杰明·戴以及其他注意力商人先驱一样洞悉商机，认识到当所有人的注意力都集中在一件事上时所能产生的价值。当时没人觉察到电脑的用途，然而与电视相比，人们已经把更多的注意力投入了这种新的屏幕中。因此人们这种思想所处的状态更能自然而然地去接受他人的推销。但是直到下一代长大成人，计算机才最终展现出商业潜能。

在“电子邮件事件”十三周年时，图尔克不知为什么，也许只是为了招人反感，他作了一首诗：

我不吃绿鸡蛋[注]，也不发垃圾邮件

我是垃圾邮件之父

我不喝绿啤酒，也不聊垃圾信息

我是网络垃圾之父

我发了第一条电子垃圾邮件

吉尼斯纪录里有我的名字

今天是“绿鸡蛋和垃圾邮件”日

只因今天是第一封垃圾邮件的纪念日[11]

这段文字也许还真经得起推敲，但是常言道：“别去搭理网络暴民。”（Don’t feed the trolls.）

---

1. 1磅=453.59237克。——编者注
2. 在“二战”期间，斯金纳甚至设计了一枚导弹，依靠经过培训的鸟儿指引就能击中目标。鸽子会栖息在导弹的弹头位置，前面挡着一块挡风玻璃。这一项目被称为“鸽子计划”的加强版。
3. “Green Eggs”源于童书《绿鸡蛋与火腿》（Green Eggs and Ham）。——译者注

第15章　视频游戏进入千家万户

20世纪60年代末的一天，拉尔夫·贝尔（Ralph Baer）是无数坐在电视机前的美国人之一。可是，这个在国防承包商桑德斯联营公司（Sanders Associates）工作的工程师并不去更换电视频道，而是问道：“我用这电视能干什么呢？”

美国有4000万电视观众，世界其他地方也有4000万，如果我的天线足够好，我能在这儿收看到第五频道、第六频道和第七频道。幸运的话，我还能收到公众电视第二频道。如果我不喜欢正在播出的节目，就只能去把这个该死的电视关掉。毕竟，它是一种非常复杂的视频显示设备。我要是能把什么东西接入1%的电视机上，那么就是40万台电视……

因此我考虑了一会儿，然后说：“也许我们可以用它打游戏啊。”

1972年，贝尔的想法已经成为产品，叫作“米罗华奥德赛”（Magnavox Odyssey）。这种原始的家庭视频主机，没有声音，靠C号电池供电。大部分图像是把塑料贴纸附在与主机连接的电视屏幕上。在风格化的网球或曲棍球版本中，玩家通过操控光斑来击打其他光斑。最终，贝尔售出了约35万台游戏机。[1]

电子计算机从20世纪中叶问世以来，一直是令人神往的机器。但是在20世纪70年代，电子计算机仍然只是用于严谨的研究机构与工业活动，并不是一种消费品，更不用说被当作一种与广播或电视相媲美的产品来捕获大众的注意力了。但是，当事实证明电子计算机可以用来开发娱乐功能，计算机的命运以及我们的故事就发生了不可逆转的改变。

这款突破性的游戏诞生时的形式很大程度上已经从我们的这个时代

中消失。在20世纪70年代，加利福尼亚的一家名为雅达利（Atari）的公司研发了一款内置计算机的柜子。雅达利的创始人诺曼·布什内尔（Norman Bushnell）与贝尔一样，是一位技术高手，在看到奥德赛这款游戏后，发现计算机实际上能够带来极大的乐趣。他以及其他计算机科学家见识过大型计算，早已玩过一款叫《太空大战！》（*Space War!*）的游戏。因此，布什内尔设计了一个相当于一人高的柜子，把它布置得像一座电话亭（另一种已经过时的容器）；只要25美分，就能在柜子内玩一种类似弹球游戏机式的电子游戏。不久，各式各样的游戏开始诞生，最先推出的是*Pong*，另一个类似网球的挑战游戏。游戏柜子如雨后春笋般在公共场合出现，有时也出现在娱乐商场中的弹珠机旁边。但是日本游戏开发商参与电脑游戏行业后，它才真正成为主流。

在1997年，东京一家点唱机与电子游戏生产商塔依托公司（Taito）的老板西角友宏（Tomohiro Nishikado）开发日本版的美国电子游戏《打砖块》[注]（*Breakout*）。在西角友宏早期的职业生涯当中，他就曾经模仿雅达利*Pong*开发出了日本版*Ele-pong*，并且取得了一定的成功。这使他成为这项开发工作的必然人选。虽然西角友宏接受了任务，但是出于某些原因他决定独自开发。他加班加点，在原有基础上做了大量改进。在改进后的版本中，对手在屏幕上可以横向以及向下移动，向游戏玩家的平台扔出炸弹，而平台在新版本中变为造型粗糙的炮兵部队，发射激光束进行反击。[2]

早期的原型游戏中，对手只是坦克和士兵，但是西角友宏的主管拒绝在游戏中采用这种设计。主管告诉他："你一定不要在游戏中采用战争的景象。"也许这是由于日本人对帝国侵略战争的敏感才提出反对。大约在这一切发生的同时，西角友宏一直关注着美国热门电影《星球大战》。基于这部经典影片，他决定给将自己的游戏命名为《太空怪物》（*Space Monsters*）。1978年，塔依托公司分别以"Supēsu Inbēdā"和"太空侵略者"（*Space Invaders*）为名在日本与美国发行了这款游戏。

《太空侵略者》在这两大市场获得了突如其来、前所未有的成功。《扬斯敦导报》（*Youngstown Vindicator*）报道称：“《太空侵略者》正在占领美国市场。”曾试玩这款游戏的《华盛顿邮报》记者这样描述他的经历：“我投了25美分，然后就看到55个方形在屏幕下方挥舞着小手臂向地球投掷激光炸弹。我的三个激光基地全力反击，然而还不到30秒钟，就全被炸毁了。游戏结束时，我还重击着‘开火’（FIRE）键。25美分花完了。游戏瘾开始了。”

当这款游戏首次亮相时，相关的报道中充斥着“令人上瘾”和“难以自拔”这样的词。一位《太空侵略者》的经销商在1980年接受《华盛顿邮报》采访时说：“它就像毒品一样。人们会说，‘我现在养成了一天花4美元（玩游戏）的习惯’。”《太空侵略者》最先引起大众注意的是它如何让游戏玩家沉迷于其中。这款游戏很难，看似获胜毫无希望，但是能让玩家恋恋不舍，试着取得胜利。[3]

1982年，小说家马丁·埃米斯（Martin Amis）在深刻思考了电子游戏的影响后写道：“我们正在面对的是一场全球性成瘾。我的意思是，这可能都会带来一些问题。那就以我的症状为例，脱瘾、断瘾、崩溃、复发。”心理学家以及其他专家也感到茫然，为游戏的吸引力感到不安，尤其是它对孩子的吸引力。罗伯特·米尔曼博士（Dr.Robert Millman）1981年向《纽约时报》表示，“大多数玩游戏的孩子太小了，不能接触性行为或毒品”。他接着将玩电子游戏比喻为闻胶水的习惯。“游戏呈现的世界极其诱人，（年轻人渴望）完全沉浸于处于极为兴奋、大脑一片空白的状态中。这就是他们为什么尝试一切，从赌博到嗅胶，无一例外。”其他人认为《太空侵略者》的成功与近几年的国民经历有关。杂志编辑泰德·尼尔森（Ted Nelson）写道：“那真的就像是在越南的一场清点尸体的战争。你参与其中，却从不问为什么。”

因为《太空侵略者》的突破，计算机成为娱乐行业毋庸置疑的一部分。实际上，1982年，这款游戏在美国娱乐产品中实现了最高销量，甚

至胜过它的灵感来源《星球大战》，在区区两个季度中就创造了超过20亿美元的收入，每个季度10亿美元。但是，这可能没什么值得大惊小怪的：截至1980年，仅美国市场，电子游戏的年度支出就达到了112亿美元，产生了28亿美元的收入；到了20世纪80年代，收入约50亿美元，一度超过电影行业的总收入。

同时，电子游戏在某种程度上以既传统又新奇的方式消费了其他东西，即人类的注意力。就像真正的游戏一样——无论是网球、弹球还是《二十一点》——这种迅速发展的刺激物自行对运动做出反应，激发起视觉皮质。游戏并不需要特意关注，这也解释了为什么注意力缺失和紊乱的人发现他们和其他人一样觉得电子游戏引人入胜。然而，电子游戏并不是现实，不会受到物理定律的限制，为此设计者可以逐步调整所涉及的挑战、持续时间以及其他相关因素，从而让玩家难以割舍。[4]

我们讨论过的其他可以消费注意力的事物，无论是收听《阿莫斯与安迪》、观看情景喜剧或阅读邮件，它们与新出现的电子游戏相比都存在着很大差别。首先，商业模式不同。游戏是让玩家去花钱赚取经验，而不是观看短剧或阅读一本书。直到很久以后，人们才会开始思考注意力商人的模式。其次，正如我们所说的，玩《太空侵略者》这样的游戏极具挑战性——几乎令人彻底失望。大多数人在游戏中都撑不过一分钟。至少在这一阶段时，这款游戏追求一些完全与众不同的目的。早期的《太空侵略者》吸引游戏玩家的不仅仅是叙事体游戏中那令人眼花的图像以及音效，还有人类试图与机器匹敌的渴望，希望在一时之间能在个人能力与追捕自己的幽灵和太空怪物之间实现完美的平衡。以这种方式，你可以说它们影响了另外一种形式的操作性条件反射。

只有少数游戏似乎成功地令人达到上述的均衡。那些游戏要么太难，要么太简单，而且并不再总是设定唯一的变量。但是最好的游戏能保持刺激感，甚或引起“心流感应”（flow state），即认知科学家米哈里·契克森米哈赖（Mihalyi　Csikszentmihalyi）所称的一种“最佳体验”的满

足感，使人们感到“强大、警觉、轻松控制、忘我并且达到能力的巅峰”。让数十亿人难以弃舍，用自己的辛苦钱来换取这种超然存在的机会，这样的效果已经超乎想象。

随着《太空侵略者》大获成功，日本及加利福尼亚的游戏公司纷纷复制其成功经验，开发并推出了*Asteroids*、*Galaga*、*Caterpillar*以及史诗经典游戏*Donkey Kong*。后世热衷于这种游戏风格的爱好者将1978年《太空侵略者》的问世到1985年前后当作“黄金时代”。马丁·埃米斯将20世纪80年代的英国街机游戏厅形容为“醉酒的黏人虫、满嘴脏话的光头青年，幼稚的脸上满是老成的邪恶，留着莫西干发型的朋克梳着两条辫子，穿着紫色条纹衣服，带着鼻环”。与此同时，经营游戏厅的人则被形容为“令人作呕的骗子，活生生就是青春梦幻电影中的娘娘腔”。[5]

无论是哪个行业，新兴电子游戏行业最初取得的成功激发了人们扩大这一行业的想法。吸引男青年只是开始。

另外一家日本公司南梦宫（Namco）将目光放在吸引女孩儿与妇女消费者身上。南梦宫的设计师岩谷彻先生（Toru Iwatani）说：“那时，街机游戏厅只是为男孩子准备的，又脏又臭。我们想让女性游戏玩家也能来游戏厅玩儿，因此要将游戏厅变成干净明亮的场所。”当时只有25岁的岩谷彻已经开发了《小蜜蜂》（*Gee Bee*）以及这款游戏的两部续篇*Bomb Bee*和*Cutie Q*。他接受了为女性玩家开发游戏的任务。正如他所说，“我的目标是打造一款惹人喜爱、具有魅力、简单易玩、能带来许多轻松乐趣，使女性以及情侣可以获得享受的游戏”。他注意到自己的女朋友喜欢吃甜品，因此决定以“吃”为核心概念。之后，“我想到了这样一个创意，就是建造一个迷宫，运动仅限于上下左右四个方向”。而对于游戏的玩法，他从《猫和老鼠》这部著名的卡通片中汲取灵感，决定采用“追逐”的玩法。之后，他又创造了一个主要角色，它是一个大

胃王，实际上就是“帕谷人”（Pakku Man），它什么都没有，除了可以移动的嘴巴。这个名字来源于拟声词“帕谷帕谷”（paku-paku），日本人用来形容嘴巴吃东西时发出的声音。在某种程度上，大胃王的灵感部分来自日本文化中风格化的嘴唇形象，“O”，去掉“O”的一部分，它看起来就像比萨被吃掉了一块一样。

在美国，“Pakku Man”演变“Puck Man”，之后又变成了“吃豆人”（Pac-Man），目的在于去掉名字中破坏者的含义。最后，岩谷彻的神来之笔便是创造了有独特个性的反派幽灵。在原先的游戏当中，它们被称为“Urichin”“Romp”“Stylist”和“Crybaby”，每个都有追逐吃豆人的独特方式。在英语当中，他们的名字分别叫布林奇（Blinky）、小粉（Pinky）、小黑（Inky）与克莱德（Clyde）。

很快，《吃豆人》成为比《太空侵略者》还经久不衰、利润丰厚的游戏，它吸引的爱好者远远超出了目标客户。一些早期电子游戏评论家对此不屑一顾。*Omni*杂志这样描述这股“最新的热潮”，称之为“愚蠢的‘吃豆’或者‘被吃’的游戏”。“这些有着特殊昵称、外表可爱的吃豆人伴随着无关紧要的结束曲，吃豆豆的‘柠檬，哇卡哇卡地跑来跑去。这些机器给人一种童稚般的异想天开的感觉。”埃米斯写道。尽管如此，全球街机数量达到了40万台，总收入为数十亿枚25美分、100日元硬币以及其他面值的硬币。有人预估，在整个热销期间，截至20世纪90年代，《吃豆人》这款游戏赚取了超过250亿美元。值得赞赏的是，埃米斯对于如何玩这款游戏提出了建设性意见。“《吃豆人》游戏的玩家，不要骄傲，也不要太意气用事，那么你就能在吃豆豆的游戏中大获全胜。”[6]

街机征服了玩家，然后变得多种多样，游戏所要达到的只有一个目标：那就是回到过去，“米罗华奥德赛”所要实现的目标。为此，拉尔夫·贝尔埋下的竞争的种子生根发芽，在电脑进入了千家万户之后卷土重来，作为播出平台的第二屏幕以及游戏外的设备重返战场。雅达利公司

的创始人布什内尔仍然在经营着公司。他认为，如果家庭电子游戏系统能让人们玩最受欢迎的街机游戏，那么就能取得成功，比如在电视上玩《太空侵略者》。在华纳通信（时代华纳的前身）收购了雅达利并开发了游戏主机后，这一想法终于得以推广。但是直到雅达利1979年获得《太空侵略者》的版权后，才获得了真正的成功。那一年，此款游戏的销量达到100万套，1980年它的销量达到了200万套。截至1982年，总销量达到了1000万套，使当时的雅达利成为美国历史上发展最快的公司。

小巧的雅达利2600游戏主机进入家庭所带来的重大意义后来才逐步显现。对于很多人来说，这就是第一台进入家庭的电脑，第一个继电视机之后打开家庭大门的新型荧屏。这不仅让更多游戏主机更容易进入家庭，而且使Apple II或Commodore 64等家用计算机更容易走入家庭，因为为了工作或编程购买昂贵的机器是一回事，在满足所有这些目的的同时又能得到一些“额外的甜头”——换句话说，这台机器也能提供比雅达利更好的游戏——则是另一回事。这样一来，电子游戏这毋庸置疑的杀手级应用成为家里投资购置多台电脑物有所值的应用程序。计算机既是游戏机，有时候还能用作其他目的，为此它也找到了自己的立足点。虽然计算机在一段时间内会保持这样的态势，但是它只是沉睡中的巨人。[7]

---

1. “打砖块”由苹果公司的共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚克与史蒂夫·乔布斯作为业余项目共同开发而成。请参见《总开关》第20章。

第16章　第一批通信公司的生死之战

1991年，年仅33岁的史蒂夫·凯斯（Steve Case）被美国在线服务公司提拔为首席执行官。当时有四家公司，其中一家已经被历史淘汰。这四家公司目标一致，努力让美国人民在“计算机网络”上消遣时间，计算机网络是众所周知的抽象概念。四家公司分别是CompuServe、奇才（Prodigy）、美国在线、吉尼公司（GEnie），他们的任务是找到产品销售低迷的原因。

尽管个人电脑和在线网络会给人们带来一丝兴奋和新奇感，但是只有用电脑玩视频游戏的人才会感到特别享受这种体验。电脑拥有一批虔诚、狂热的追随者，对于他们来说，电脑具有一种特别的神秘感，就好像是一道时空大门，通往威廉·吉布森（William Ford Gibson）在《神经漫游者》（*Neuromancer*）或者尼尔·斯蒂芬森（Neal Stephenson）在《雪崩》（*Snow Crash*）中描述的神秘、虚拟的“网络世界”。但是大多数拥有电脑的人，通常把它放在书房或地下室里，因为这种机器外形丑陋笨拙，机箱方方正正、硕大无比，屏幕比今天的笔记本电脑还要小。在Windows这类图形界面尚未普及之前，用户在屏幕上看到的往往是橙色或绿色的发光文本，直到第一代带有专用屏幕的即插即用家用电脑问世后才有所变化。1977年，苹果二代电脑与Commodore PET上市。注 当时，英文单词“mouse”（老鼠，后被赋予“鼠标”的含义）对人们来说，仅仅是指一种住在洞里的啮齿动物。

与此同时，电视机就像今天一样仍然在起居室占有主导地位，因为引人注目的巨大显示屏，几十个可供切换的频道，不用什么专业知识就能操作，也无须了解设置调制调解器所需要的晦涩知识。甚至在1991年，如果说计算机是电视机的竞争对手都会让人感到这是一个可笑的命

题。

因此，如果让人们坐在电脑前，“拨号”接入网络（互联网的商业前身），在线网络公司需要想办法去吸引美国人，让他们不再黏在电视（以及家庭、杂志和其他吸引力更小的事物）上。在20世纪90年代，这四家公司进行了不同的尝试。这最终成功的故事很大程度上是关于联网以及互联网——还有第三屏幕——如何终于令人赞叹地在全国及世界范围内中吸引了如此大规模的注意力。这也是新生代注意力商人如何发展起来的故事。

在继续详细探讨之前，我们要清楚一点，这种商业模式自称“计算机信息服务”，并不是注意力商人所用的商业模式，而是完全以付费订阅为基础。在那个时代，上网不是件很容易的事，因为互联网仍由政府经营，主要用于科学研究。这四家公司能让客户访问专有网络，类似于小规模的原始互联网空间，用户可以访问新闻、论坛和在线游戏等吸引注意力的内容。上网，即接入网络，也需要购买调制解调器（俗称“猫”），然后用户还需要输入一串错综复杂的命令，然后才能接入网络，同时还要占用家中的电话线。㊟这些网络服务公司每月除了赚取固定费用，还会收取每小时的网费和各种额外费用。以美国在线公司为例，一个月5小时上网时长收费9.95美元；超过5小时后，每多加一小时收取3.5美元。当时，美国在线预计每月5小时上网时长可以满足大约90%的客户对于上网的需求，这从一定程度上说明当时互联网的使用程度与吸引力。

作为1991年的市场领导者，H＆R Block（美国布洛克税务公司）旗下的CompuServe在这四家公司中经营时间最长，作风稳健、严谨。这家公司大约有60多万名付费用户，绝大多数为男性，其中主要是计算机爱好者，还有一些是商业用户。CompuServe的风格是重内容轻形式，坚信看起来更青睐不加修饰、纯文本界面的客户会更加看重纯数据。由于CompuServe提供的是商用主机的空闲时段，因此它用数字标识（例

如：“70014,2316”）来识别用户，然后以实用性作为卖点：该产品广告承诺，“加入了CompuServe，您的电脑会成为一个省时、赚钱、提高生活品质的工具”。[1]

虽然奇才公司排名紧随CompuServe之后，甚至一定程度上领先于CompuServe，却是这四家公司中最有野心、最大胆的。奇才是一个快速发展的运营公司，由Sears（美国一家百年零售公司）、哥伦比亚广播公司和IBM这几家看似不搭界的公司共同创建。这家公司的风格定位为具有前瞻性的另类公司，是属于那种能让经理人评论说“未来就在这里”的地方。针对主流消费者，奇才公司预测，上网对大多数用户来说，将是一个购物和娱乐的世界，无论是哪家公司，只要能提供最佳的购物和娱乐体验就能立于不败之地。奇才预见到成为注意力商人的重要性，因此坚定地将网络广告作为自己的商业模式。果不其然，这一方法让奇才超越了吉尼公司。吉尼同样提供纯文本服务，拥有35万名用户，遵循着CompuServe的理念运营着“通用信息交换电子网”（General Electric Network for Information Exchange）。

一直排名垫底的美国在线公司［前身为量子链接（Quantum Link）］总部位于华盛顿。美国在线仅有3万名付费用户，公司的所有者也不是富豪，一路发展而来颠簸曲折，几次濒临破产。该公司创始人威廉·梅斯特（William von Meister）曾被比作一个“唠唠叨叨的艾玛迪斯（Amadeus），马戏团的指挥家”。[2]甚至在他去世很久后，他那荒唐可笑的精神却流传了下来。在某种程度上，美国在线拥有自己的策略，也就是为那些对计算机一无所知的人们提供服务，相比之下奇才面向的用计算机购物和娱乐的用户了解的计算机知识更多。

事实证明，在四家公司中，奇才在很多方面是最有意思的一家，尤其是考虑到了自身快速发展的前景与最终提供的服务之间存在的差距。

大公司的背景助长了它狂放的过分自信。1989年，Sears公司的董事长爱德华·布伦南（Edward Brennan）说："问题的关键不在成败。因为我们不会失败。因此关键在于（我们）能取得多大的成功。"[3]

奇才首次斥巨资（约6.5亿美元）开发和宣传自己的网络，并建立了一个名副其实的虚拟宫殿，至少达到了20世纪90年代互联网的水准。发现纯文本要么枯燥无比，要么令人生畏，奇才开发了一种原始的图形用户界面，尽可能地便于用户使用。之后大量重磅投资接踵而至，当时与美国有线电视新闻网合作，由其提供品牌内容、报酬丰厚的知名作家的专栏约稿、付费电影明星和运动员访谈等，甚至在纽约，怀特·普莱恩斯（White Plains）配备了"一周7天，一天24小时"的全天候新闻播报室。为了吸引新用户，奇才公司开始打广告，尤其是请小沃尔特·汤普森做宣传，而这最终演化为杂志、报纸甚至全国广播节目上随处可见的口号："你值得拥有！"（You gotta get this thing!）

奇才所提倡的想法至少在10年后才会开始有所成果。从1989年成立时起，这家公司见证了自己如何用计算机屏幕转移并转售注意力。《连线》杂志在1993年写道："IBM和Sears公司的高管设想了一种新的广告媒体，为市场营销人员带来受众，就像小众电视频道一样。"这篇文章认为，如果这种广告媒体可以提供优质内容，服务又能物美价廉吸引大众，那么最终能吸引足够的注意力，并最终转换为利润。IBM和Sears公司设想的愿景是，如果自己能在每块屏幕上卖广告，那么潜在的收入要远大于现在按小时收取的在线服务费用。[4]奇才公司就像美分报一样，为吸引潜在客户提供了每月9.95美元的超低价格——除非广告费能带来足够的收入，否则这会是一个赔钱的项目。不幸的是，奇才公司没有像《纽约太阳报》那样赢利，而是入不敷出，在20世纪90年代初，已经损失了数百万美元。

以防广告无法取得预想的成功，奇才公司还设想了另一个利润丰厚的赚钱方式，这体现了Sears公司对奇才的所有权。奇才认为自己会成为

世界知名的计算机购物网络，类似于早期的亚马逊。首席执行官罗斯·格拉泽（Ross Glatzer）说道："我们对于未来网络销售商品很有信心。那为什么不建立起市场上的优势地位呢？"[5]不幸的是，它的整个零售策略基于错误的前提：在线零售商品的价格比实体店的还要高。考虑到1992年的计算机图形的发展状态，消费者无法清晰地了解自己加价购买的东西到底是什么，这也成为奇才公司失败的因素。

在新任首席执行官史蒂夫·凯斯的领导下，美国在线也几乎没有定位去开展和奇才公司一样的业务。作为规模最小、资金最为匮乏的网络，美国在线没有资金去投资内容，与广告商也没有合作关系。可以说，美国在线的做法是让用户自娱自乐，而这家公司乐观地称其为"电子社区"。凯斯之后对记者卡拉·斯威舍（Kara Swisher）说："我们意识到即时聊天与邮件结合的这种交流方式至关重要。因此我们的重心在开发工具上，鼓励人们用最适合自己的方式使用它们——类似于百花齐放。"[6]

美国在线的软件更加便于用户相互联系，并更具有相互娱乐性。软件设计师致力于使美国在线成为一个快乐、友好的社区——某种程度上成为治愈孤独的良药。美国在线的职员兰迪·迪安（Randy Dean）后来评论道："我们想（让用户）有一些小的情结，在电脑上打字的时候，或者参与到大的群体当中时，技术不一定是冷冰冰的，而是可以让人得到安慰。"[7]正如电视最初标榜自己能让一家人聚集在一起，美国在线希望在现代化生活中日渐孤独的人们可以相互沟通。

这种慰藉感的来源之一就是美国在线声名狼藉的聊天室。20世纪80年代（在70年代处理CB模拟器下），CompuServe发明了聊天室，但美国在线把聊天室变为私人空间，任何人都可以建立聊天室，最多管理23个陌生人。到1997年，美国在线有19000个风格迥异的聊天室。成功秘诀只有一个：美国在线的女性用户不是很多，但足够创造一个不同的氛围，区别于CompuServe普通聊天室。举例来说，也许有一群哥们在聊

天室里用中世纪英语交流。CompuServe也许有相同的聊天室，但是长期驻扎在聊天室的人，是硬核计算机的使用者、极客（geek）和书呆子（nerd），他们不擅长交际，人们也不在乎这些人是否真的参加社交派对。［20世纪90年代，“电脑通”（nerd-Cool）一词尚未被创造。］

随着聊天室更加开放，美国在线从后来所谓的“网络空间”中开发娱乐性，从新的虚拟人类交流工具中挖掘吸引性。在聊天室可以讨论任何事情，没有人用真名，用户体验着马尔库塞梦寐以求的世界。美国在线的一名员工乔·肖波（Joe Schober）把聊天室称为“边界城镇”，他回忆道：“就像是迟钝的孩子进入高中，聊天室是避免现实世界社交尴尬的避风港。”我在聊天室和青少年讨论朋克乐队和常春藤，就像是在玩《龙与地下城》的游戏。我希望跟我交流的人是女生。[8]美国在线聊天室以令人兴奋与越轨声名大噪，“让人认为，这是一个新的半非法的空间，意想不到的事情随时上演”。[9]

虚拟性爱也包括在内。有一种流行的民间理论，显然是来自弗洛伊德的灵感，任何技术进步的驱动力都是性或战争。然而夸张的是，就像一个破碎的钟偶尔准点一样，这个理论偶尔是正确的。因此用户蜂拥而至的美国在线，如果不是准确地利用了“性”，那就是在用潜在的愉悦感吸引用户。那些知道遵循这一噱头的人，会用同样的方式吸引大学生参加兄弟会派对。在任何情况下，聊天室匿名性骚扰与调情的使用者都是最火爆、最庞大的群体，以至在20世纪90年代，美国在线成为网络性爱的代名词。匿名虚拟性爱完全由键入的信息引导。心理学家罗布·维斯（Rob Weiss）说：“你可以与全国各地的陌生人一起发挥你古怪的幻想及想法，这些想法是你从来没有见过的，并且让他们兴奋、响应和参与，这对人们来说是难以置信的。”[10]这是性未来的预兆。

美国在线早期的用户现在长大了，他们对聊天室有一些庸俗和低级的叙述。2014年，作家迪克森（EJ Dickson）写下自己还是10岁女孩时的虚拟网络关系。

他自称来自昆斯区，已婚男士，喜欢弗兰克·扎帕的音乐，我当时相信他所说的话。我那时候网名叫戴娜（Dana），我借用了我最喜欢的“紫色月亮”CD（光盘）中的人物名字。19岁的戴娜，是一个有抱负的兽医。每个人都告诉她，她长得像布兰妮·施佩尔斯（Britney Spears）。我们在名叫“朋友”的聊天室相识，结合我们的棒球爱好，以及他的网名给我的灵感，我想到一句歌词“Don’t Eat the Yellow Snow”，这让对方记忆犹新。[11]

最终，事情接踵而来。“当然，我当时完全不知道我在说什么；大部分聊天内容都来自我在《综合医院》（*General Hospital*）中看到的和在杰基·科林斯（Jackie Collins）的平装书上读到的。说实话，我认为他也不知道自己在说什么。他并不是很有想象力或者文采飞扬的人。”但在捍卫聊天室的文字中她写道：“早期网络性爱让年轻女性探索她们的早期性身份和欲望，而不必担心这种努力会带来的内疚、别人的评判或谴责，但在学校或其他地方会带来这些。”

即使在万维网开通后，聊天室依然屹立不倒。不出所料，一些人大肆谈论性，给网络服务器带来一个糟糕的名声。在1995年的一个新闻头条，宾夕法尼亚的晨报《费城问询报》（*Philadelphia Inquirer*）称这种服务是“一个俗气的巷子，远离了信息高速公路”。不出所料，糟糕的名声并没有阻碍美国在线的发展，甚至为之加速，尤其一些聊天内容在国会委员会披露，国会委员会开始规范管理聊天用户。威斯康星民主党人、参议员赫布·科尔（Herb Kohl）在参议院小组委员会发言，“大多数美国人不知道互联网上是什么。如果他们知道真相会无比震惊”。[12]

1992年10月，《华尔街日报》的沃尔特·莫斯伯格（Walter Mossberg）审查奇才公司与美国在线（他称之为“在线数据服务”）。他总结说：“奇才公司更像广播网络，而不是一个普通的信息搬运工。”尽

管他称赞奇才的新闻服务，但最终发现了该公司的“严重缺陷”。正如他所写的，“该公司承诺提供的内容超过它能提供的服务范畴”，在许多屏幕信息的底部却会弹出“令人分神的付费广告”。相比之下，美国在线的运营简单顺畅，该公司的“电子邮件系统精细且易于操作”，莫斯伯格总结道，“我看到美国在线在未来会一鸣惊人”。[13]

从美国在线的发展历史来看，最为重要的特点是发展了电子邮件服务，甚至很多付费用户使用电子邮件，而不是聊天室。我们已经看到了电子邮件如何诱导人们养成了斯金纳式的条件反射的习惯，甚至第一批科学家都在使用电子邮件。感知到直达式电子邮件的习惯形成特性，史蒂夫·凯斯和他的团队亲自培养付费用户对电子邮件的依赖性。一方面，用户可以发送无数电子邮件。与之相比，奇才公司提供电子邮件服务比美国在线晚一步，并愚蠢地向每个月发送超过30封电子邮件的用户收费。在美国在线，用户很早并可以频繁地发送电子邮件。事实上，整个用户界面集中在应用程序上。登录后，立即听到一个愉快的男声说：“您有未读邮件。”随之出现了一个异想天开的画面，邮箱里塞满了信件，这是对人际交流回馈的虚拟的聚宝盆。

当然，到20世纪90年代，很多公司和美国在线一样，为计算机科学和政府以外的人提供电子邮件服务。大学早在10年前就开始向社会上任何对此有兴趣的人发送邮件，20世纪90年代中期向所有大学生发送邮件。在20世纪90年代末，公司开始为职员创建邮件地址。建立邮件地址的竞赛如火如荼，这是网络效应的典型例子，使用电子邮件的人越多，电子邮件就更加有价值。

一些人很难想象收到电子邮件的那一刻是一件了不起的事情。然而在当时，对诺拉·艾弗伦（Nora Ephron）来说，收到邮件足够令人欣喜。通过美国在线的电子邮件，她进行了一场会议，主要谈论华纳兄弟旗下的一部关于两个陌生人的浪漫电影（由汤姆·汉克斯和梅格·瑞恩主演）[注]。《华盛顿邮报》写道，艾弗伦是一位付费用户，她描述了“该

服务是光滑、冷酷、迷人的工具”。[14]为了顺应这一氛围，身为这部电影的编剧，她将电影的原有标题“你有邮件”改为美国在线的“您有未读邮件”的回声。

1993年，美国在线有一个相当绝妙的想法，通过使用邮寄（我们现在叫蜗牛邮件[注]）来推广电子邮件。它向所有用户发起挑战，目的是让大家进行尝试。当奇才公司依赖零售，并在全国范围打广告时（零售商品“入门套件”价格50美元，并在Sears出售），那个夏天，美国在线邮寄出了几十万张软盘[注]，招募免费的促销会员。该项目非常成功，实现了10％的平均回应率（一般来说约为1％或更少）。受到鼓励后，美国在线的注册用户翻了一番，然后在它转战唱片领域后又翻了一番。据美国在线首席营销官贾恩·勃兰特（Jan Brandt）所说：“一直到了20世纪90年代中后期，全世界50%的光盘都印着该公司的商标，每6秒就有一位新用户注册。”[15]

事实上，在10年中的第五年里，所有网络的使用率都在（除了吉尼公司）飙升，正如奇才公司曾预测到的那样，但原因并不包括它所认为的那些因素。一方面，这些“私人”网络也可以上网，这便是私人网络的魅力和吸引人的地方，它同样也是美国在线网络服务公司的极大幸运所在。但是网络也会泄漏某些自身并不完全理解的东西，这一影响在后来的术语中将被称为“社交”（social）。用人来获取他人注意力的策略，回想起来很是令人激动，但即便实现了，也或多或少出于偶然。

随着新的社交热潮冲击网络，奇才公司以其固定的商业模式和严谨的企业文化，更多地表现了一种惊慌，而不是兴奋。它开始对电子邮件系统的过度使用感到恐慌，尤其是根据一项内部调查显示：只有5%的用户居然发送了超过350万封的电子邮件。因此，管理层决定向每月邮件数量超过30封的“邮件上瘾人群”征收附加税。

这将被证明这是奇才公司对互联网的误解模式的一部分。后来，聊

天室热潮兴起，奇才公司担心这些荒谬的、未受监督的论坛可能阻止广告商和损害公司的“家庭友好”形象。因此，他们决定禁止亵渎性的和其他攻击性的言论，以及禁止针对奇才公司的所有者或广告商的任何带有负面性质的聊天内容。后来，它禁止用户之间发泄怒火（它们加剧了巨魔与巨魔的较量）。最后，甚至有些提及其他用户名字的帖子也都被禁止了。届时，每条消息将被检查是否存在潜在的违规行为。所以比起今天更自由和更开放的网络，奇才公司兴致勃勃地创建了一种类似于20世纪50年代晚间新闻节目《骆驼新闻大篷车》（*Camel News Caravan*）那样的互联网。

奇才公司的审查制以及其基于广告的商业模式，帮助美国在线网络服务公司获得足够的动力后来居上，并超越奇才公司和Compu Serve。到1995年，美国在线网络服务公司拥有超过400万名用户。CompuServe凭借其缓慢而稳定的优势，其用户已经增至400万时，奇才的用户人数却减少了200万。到1997年，美国在线网络服务公司通过收购CompuServe的做法，来巩固自己的主导地位并在实际上令对手认输，这使它的用户增长到将近1200万。

美国在线网络服务公司曾在20世纪90年代果断证明：新的计算机网络的可靠吸引力在于社交，即与他人互动的前景。这一点比最初看起来时显得更深刻。传统内容并不是吸引注意力的唯一依据，我们的朋友和熟人（或者至少是他们的陈述）——更不用说我们可能希望见到的有魅力的陌生人，他们也可能有同样的潜力，这种发现无异于一场革命。当然，这回想起来似乎很明显：不管我们对电视的关注程度如何，我们大多数人至少要对朋友、家人和同事付出尽可能多的注意力，尤其是当我们考虑到与他们的各种沟通方式（比如文本、电话等）时。

最后，它还表明，从20世纪初至60年代这段时期内，人类对注意力的征服是多么的残缺不全，甚至在电视进入家庭之后也是如此。因为，虽然它破坏了私人空间，但人际交往领域始终是不受侵犯的。回想起

来，这是注意力商人的处女地，尽管在此之前人们无法想象对家用电脑的这种关注可能会商业化。可以肯定的是，没有人考虑过通过电话传递广告信息的可能性，例如，在拨打电话前，并不是说电话需要商业模式。所以，美国在线网络服务公司最后转向倒卖注意力，它给神圣思想的最后空间，即我们的人际关系，带来了注意力商人的商业模式。

尽管美国在线在20世纪90年代末超越了竞争对手，但它仍需面对投资者和华尔街分析师的看法。这成了拥有自己商业模式的公司面临的严重问题。1996年它开始收取费用。费用从一个月20小时的19.95美元降为每小时2.95美元。但它面临着来自微软和其他有实力的互联网服务商所提供的每月仅19.95美元甚至花费更少的不限次数的网络服务的价格竞争。在1996年年底，美国在线网络服务公司将上网期限调至19.95美元可无限使用。尽管这给公司带来了数百万的新用户，但也造成网络崩溃、信号繁忙的问题，并且纽约州的总检察长也在对控告美国在线网络服务公司不能提供其所应提供的相应服务一事进行调查。美国在线网络服务公司的收入增长有所减少，这使得该公司寻找其他收入时要进行一次温和而绝望的探索。

那一年，美国在线网络服务公司董事会从“旧媒体”雇用了一位执事鲍勃·皮特曼（Bob Pittman）。此人曾是MTV的联合创始人并在时代华纳有过工作经历。虽然在计算机和网络方面没有特别的经验，但他仍是位新领袖。因为是卫理公会教派教徒的儿子，皮特曼曾形容自己在MTV被“狂热地和自然地议论，拥有令人难以置信的执着”。[16]到20世纪90年代，他被称为品牌大师、营销天才和协同大师。

对董事会来说最重要的是，皮特曼所带来的纽约媒体产业的商业头脑。在寻找其他收入的同时，美国在线网络服务公司认为他们很有可能卖书，或提供自有品牌的电话服务。[注]皮特曼第一眼就注意到了美国在线网络服务公司的上百万名用户正盯着屏幕，并立即得出结论，公司的财务未来是成为一个注意力商人。无论怎样，美国在线网络服务公司在

20世纪90年代初的光辉是因为自身的“免费广告”（与奇才公司相比）。在建立起美国在线网络服务公司品牌和吸引了数以百万计客户的多年以后，现在是时候“调节资产”，或者用皮特曼的话来说，是时候“收获”了。

为了卖广告，美国在线网络服务公司挖来了一位经验丰富的纽约广告人梅尔·贝洛（Myer Berlow），此人和皮特曼一样都不曾有过与计算机相关的任何经验。但在到达美国在线网络服务公司的郊区小屋后，贝洛身着黑色的阿玛尼西装，打着银色领带，头发像阿拉·戈登·盖柯（àla Gordon Gekko）一样梳到后面，用那耸人听闻的样子向他们介绍了麦迪逊大道的文化。他已经是有钱人了，很可能会在休息时间去拉斯维加斯让自己在赌场上放松放松。因此，他在美国在线网络服务公司任职期内，在一群爱穿卡其布军装外套的极客中间，和一位写另类故事的电视编剧相爱。没过多久，他就和美国在线网络服务公司的程序员发生了冲突，他们对广告有着传统极客所有的那种反感（原因可能是他们认为广告是一种黑乎乎的绝地精神控制形式）。当他们拒绝重写代码去经营广告时，贝洛骂道：“我该让谁管理你们这些人去干好自己的活儿？”即使没有任何一个程序员，首席执行官史蒂夫·凯斯也很不喜欢这种新广告。当回顾与斯普林特公司就一个横幅广告的正常交易时，他说：“真正让我烦恼的是，广告是在一个客户看得到它们的地方存在着。”贝洛问他的首席执行官时显得非常坦率：“你是不是疯了？”[17]

然而，尽管存在阻力，但在20世纪90年代末皮特曼和贝洛仍然设法改变美国在线网络服务公司的商业模式；从零开始，到2000年，他们给公司带来了近20亿美元的年度广告收益（占美国在线网络服务公司年收入总额的1/3）。但如果这个收入增长是惊人的，那么这场精心策划的成功似乎是运用一个内部命名为“自信工程”的方案，以验证美国在线网络服务公司广告潜力的真正价值作为其主要目的。我们应该注意到，注意力商人的道路是危险的，因为为了达到目的，它可以要求质量和道德的妥协。在5年的时间内，美国在线将以一种方式证明只需要很短的时

间就能实现这一事实。

后来，经过仔细检查（其中一些是由联邦执法机构执行的），许多美国在线网络服务公司新进的广告资金来源以非正统的和不可持续的方式作为基础，但它开始时不是这样的。在早期，贝洛和皮特曼曾尝试过传统的销售方式。作为最大的“互动”公司，他们认为可以植入巨型广告，这些广告背后的公司包括可口可乐、宝洁和通用汽车等。但是没有公司接受这个提议。主要品牌的广告商还是很保守的，并且他们倾向于通过老生常谈的标准建立广告渠道。公平地说，他们当时根本没有互联网广告工作的经验。正如迈克尔·沃尔夫（Michael Wolff）在20世纪90年代时写的那样：“没有产品因为互联网而在美国超市的货架上消失。没有商业的潮流建立，而且购买习惯并没有被改变。”美国在线网络服务公司很有名，但它缺乏广告商渴望已久的某些数据，不能在此基础上通过注意力商人制造购买需求，就像电视网络和报纸曾经经历的那样。即使访问量达数以百万计，但美国在线网络服务公司的广告似乎和其他大品牌一样，喜欢将钱扔进漩涡。

皮特曼决定尝试更多的“协作”，因而他改变了策略。在贝洛和另一位同事戴维·科尔波恩（David Colburn）的倡议下，公司开始使用非正统的方式来达到收入目标，这些方式包含存在质疑的、缺乏职业道德的和最终走向犯罪的。

美国在线网络服务公司开始将用户作为可以控制的观众，用被赞助的内容和服务（即其他公司支付给美国在线网络服务公司相关费用），来代替用户表面上支付的有限的内容和服务，后来这被称为美国在线网络服务公司的“有围墙的花园”战略。最终，哥伦比亚广播公司在20世纪90年代成为支付美国在线网络服务公司体育报道的主要赞助商，而美国广播公司也成为其主要新闻供应商，网络花店1-800-FLOWERS被指定为官方送花服务商等。[注]这种赞助内容是否是一种广告形式还是一个有趣的问题，付费新闻肯定模糊了社论和广告之间的界限，但似乎没有人

在意。相反，皮特曼将它比作在美国在线网络服务公司的花园租用土地——“位置，位置，位置”，他常说。[18]

“有围墙的花园”战略证明它是美国在线网络服务公司预订广告经营收入的首要好方法。情况在卖掉那些权限后出现了好转，梅尔·贝洛投机商人的直觉泄露了秘密。在和一家名为音乐大道（Music Boulevard）的公司谈判时，在最后一刻他撕毁了价格表，并说美国在线网络服务公司的标准从800万美元增至1600万美元。令人震惊的是，音乐大道依然准备继续做交易。所以贝洛又将价格提高了一次，增长为加上利润削减后的1800万美元。没问题。

贝洛如获至宝。这是20世纪90年代末首次公开募股（IPO）的疯狂事迹，网络公司愿意与美国在线网络服务公司达成任何协议，从而向潜在的投资者证明他们已经在网络空间“成功了”，获得了惊人的具有时代特征的高估价值。因此，高管们在与美国在线网络服务公司谈判时的每个案例，对个人而言都价值百万美元。在投机方面，美国在线网络服务公司保留了主动权——一种它所不能失去的东西，从而开始了威廉姆·福布斯（William Forbes）教授所称的“系统性地掠夺去寻求广告交易的互联网企业”。[19]

正如美国在线网络服务公司的另一个员工说的那样：“如果他们不能切断与美国在线网络服务公司的交易，这对他们来说将会成为生死攸关的事。这是荒谬可笑的。”[20]因此，美国在线网络服务公司有时会在两家网络公司之间设拍卖会，提供两家的在线杂货服务并从中抽取最大利益。通过这种方法，它从名为HomeGrocer.com的初创公司获得了惊人的6000万美元的利润。这一切都是从一个令人精神抖擞的直白的内部口头禅“杀了他们”开启的。该团队的目标是，在任何交易中都可以至少获得合作伙伴一半的风险投资。

这种方法的问题在于它依赖于那个时刻不寻常的且确实是不明智的

某些条件。有时候，这些合作伙伴也会因此出现资金短缺的问题（尽管它们的业务模式一般也很弱）。例如，音乐大道在1999年倒闭了；HomeGrocer.com也在2001年全军覆没。随着租金水平的提升，“有围墙的花园”对常驻的树苗来说变得非常有毒性。

在脸谱网和谷歌开始类似的业务之前的几年，美国在线网络服务公司的业务团队也开始了想方设法地收集“大数据”，即数以百万计用户的地址、电话号码和信用卡号码。“有围墙的花园”很自然地方便企业直接接入用户和他们的一些信息；现在美国在线网络服务公司也开始允许它们在电子邮件中插入广告（实际上，所谓服务其实是给自己的用户发送垃圾邮件）。它还有更大胆的计划，它直接向某些公司出售其用户的邮件地址，还会向电话销售员出售用户的电话号码，这被它无耻地描述为会员福利。唉，这一计划的无意泄漏促使用户反抗电话营销，于是电话营销被放弃。

最后，当这些方法未能产生足够的收入来满足皮特曼提出的激进目标时，他们团队将采取“特别交易”。例如，由于其他原因而欠美国在线网络服务公司的钱可能会被认为是“广告收入”。有时，尽管收入已经入账，但预订的广告合同还是会被记录两次。在紧要关头，美国在线网络服务公司还会从网络初创公司那里拿到一笔“易货贸易”作为收入，易货交易通常是毫无价值的网络服务。作为最后的手段，它只会找到方法支付公司的广告。虽然账目作假的方法有多种，但美国在线网络服务公司似乎想方设法实践其中的大部分。我们知道这一切都是因为美国证券交易委员会最终会管理那些公司，它们明知自己是在“人为地和过分地夸张公司在线广告收入”，[21]但到那时，大多数高管已经带着他们的钱远走高飞了。

总之，“自信工程”是一种信任计划，让美国在线网络服务公司看起来像拥有数百万计的网站访客，能使广告商实现自己吸引眼球的目标。这给华尔街留下了深刻的印象（尽管华尔街没有特别提出难题），到了

2000年，该公司的股票价格已经超过了1600亿美元（相比之下，通用汽车当时也不过560亿美元）。美国在线网络服务公司转向广告领域后其启发性的策略游戏赢得广泛赞誉，皮特曼再次被冠以“驾驭市场的营销天才”和“协同大师”的称号。

即使它的用户真的可以达到3000万之多（也许是撒谎），它也没有特别好的控制其成员的关注或利益的办法。注“有围墙的花园”给美国在线网络服务公司带来了利润，这部分是真实的，但也加速了互联网网站魅力的丧失，互联网开放式的设计与美国在线网络服务公司是截然相反的，现在越来越多的更大变化使我们看到互联网能够做到的事。2000年，很多人只是利用美国在线网络服务公司连接网络，寻找逃避有围墙的花园的方法和完全避免美国在线网络服务公司广告。这些只是美国在线网络服务公司在20世纪初造成灾难性崩溃隐藏着的弱点的一部分。它已经在史蒂文·列维（Steven Levy）令人难忘的描述中被描写为：一个“活死人”[22]，在全面崩溃以前在其他地方被记载下来。只需要在这里说一下：尽管美国在线网络服务公司以1640亿美元并购时代华纳公司，还带着其丰富的内容，但按照最初的设想，这些将变得无足轻重。最终它将被流行的和开放的互联网及其快速发展带来的越来越多的魅力所打垮。

奇才公司也没有做到更好。因为它的用户和资金不断流出，在20世纪90年代末奇才公司的所有者已经放弃并且出售了2亿美元股份给一组由墨西哥电信部门（Telmex）控制的高管。该公司后来被出售给美国电话电报公司，在那里，经过与雅虎对其共同品牌的短暂努力，该公司就再也没有被听说了。然而，它原来的管理构想进入了某些领域，因为所有奇才率先提出的想法，将最终在其他地方被实现。对广告的依赖不仅被美国在线网络服务公司成功复制，而且也使得大部分互联网公司跻身于最成功的公司行列。付费让专业人员制作内容的做法在网络上行得通，而且也会令进入21世纪中叶后的奈飞时代变得不那么愚蠢。最后，网上购物也成为可观收入的来源。奇才公司大师的想法没有错，但他们

还是把它搞砸了。

广义来看，到2000年，转变就已经出现；现在表现出来的就是我们目前所承认的。数以百万计的人很快就变成了数以亿计的人，然后接着有数十亿人现在花闲暇时间登录电脑，浏览电子邮件，参与其他事务，或与陌生人聊天。总的来说，在线签到成为每天要做的事情，甚至是每小时执行的值得注意的仪式，也是我们故事当中在黄金时间的前一秒要完成的重要事情。虽然各种方式仍然简陋，仍然没有提供任何的像电视那样的绘图技术，但是电脑及第三种屏幕已经到来。最后，美国在线网络服务公司没有和奥兹曼迪亚斯（Ozymandias）合作，虽然没有成功，但它将留下一份持久而不朽的遗产。正如它的名字，它得到了美国在线服务公司（America online）的青睐并将接触更多公司，准备收获自电视出现以来最大的关注。

---

1. 在这之前，个人电脑已经成为一种爱好者的工具，像苹果创始人之一史蒂夫·沃兹尼亚克这样的人热衷于组装和编程这种工具，不过如今电脑已经大不相同。有关更多信息，请参阅《总开关》。

2. 示例：+++，ATDT（416）225-9492。

3. 这部电影为美国在线和时代华纳高管的首次见面提供了契机。史蒂夫·凯斯和杰里·莱文在白宫审查了这部电影。参见《总开关》第19章。

4. 蜗牛邮件指电子信息时代出现之前的所有邮件，相比电子邮件的超级快速，这种传统邮件传达的速度显然很慢。——编者注

5. “软盘”是20世纪八九十年代早期使用的磁性存储介质，最初尺寸有餐巾大小，把它插入类似烤面包机的“磁盘驱动器”中使用。与当今使用的金属“硬”驱动器不同，软盘由柔性塑料制成，因此得名。

6. 美国电话电报公司的破产和1996年“电信法案”（Telecom Act）让转售长途电信服务成为具有吸引力的生意。参见《总开关》第21章。

7. 在此，对于付费播放的内容，美国在线网络服务公司将建立一个系统，该系统与互联网上流行的网络中立性（Net Neutrality）完全相反。从长远来看，美国在线网络服务公司垮台的另一个原因是“有围墙的花园”里的赞助商最终还是没能像互联网上所提供的种类

那样齐全。

8. 详情请见《总开关》。“但人数到了2000万时，美国在线网络服务公司就不仅仅是目的地了……不仅仅是到达互联网的最流行的方式。虽然它可以吹嘘拥有3000万用户，但它不能对他们进行有意义的控制。一旦上网，用户可以去任何他们想去的地方，互联网的设置是无论对方是谁，均可用来连接网络的任何两端。”

第四部分　成名的重要性

美国在线看准时机进入美国家庭，以新兴个人社交爱好为关注点的新技术有着必然的文化情境。这是技术从未采用过的手段。在这种情况下，我们可以将它看作这本书中娓娓道来的进步，一种个人的进步。我们认为这是注意力行业将关注点从大众消费者转移到了形形色色的身份以及构成各异的细分市场上。

但是要了解注意力行业走到了哪一步，为什么注意力环境有了如今的样子，我们必须要探讨针对个人所打造的另一种现象：尊个体为神，成为崇拜性注意力的对象。

我们不能忘记，人类历史上第一次大规模收获注意力就是通过宗教。盲目崇拜的冲动在非宗教时代仍未消失殆尽，而是转为寻找更加古怪的神灵。“名人崇拜”这个词也许看起来是夸张的比喻，但是就注意力的强度与持续性而言，却与其他动机不同，很难说我们在自己的文化中看到的任何事都比不上神灵。尽管如此，在我们以一神论占主导地位的宗教之中，将我们对名人的强烈敬意形容为具有宗教的本质也许听起来不太真实。但是要知道，古代的名人是英雄，而英雄与神灵之间的界限并不是那么明确，那么注意力行业能否创造出一座新的万神殿？我们应该看到，这座无限扩展的万神殿将把注意力商人带到21世纪。

第17章　名人产业链的建立

1972年，杂志出版商“时代·生活”（Time-Life）正值严峻的困难时期。该公司传奇般的创始人亨利·卢斯（Henry Luce）已经过世了，该公司两家旗舰品牌之一《生活》杂志处于最后的衰退期，自1969年已经大幅亏损了4700万美元。20世纪60年代，这家公司经受了几乎是主流或传统媒体一样的挫折，逐渐地，年轻人也很少关注它了。目前，它正在走向注意力经济独有的消亡形式，不是死去而是被淡忘了。《生活》的内容很轻松，还倾向于掩盖些不光彩的细节，这些做法都恰好淋漓尽致地体现了20世纪50年代的特点。但到了70年代，人们再读起它时，它就像在展示人们担心民权、越南战争以及美国文化评论时的紧锁眉头。1971年美国《纽约》杂志曾称，“几乎不可战胜的时代已经消失了，这同《生活》虚构的费用报账是一样的，很大程度上就是《时代周刊》繁荣时期风格的体现。[1]

而卢斯的继承人安德鲁·海斯克尔（Andrew Heiskel）在1972年决定停刊《生活》。在《生活》处于黄金期时，他还曾是该公司的出版商，这样看来，这个决定着实残酷。但他别无选择，只好继续前进，并把500万的《生活》订阅者遣散后对自己发誓要重新再开一家公司。“我一直致力于追求并抓住一个伟大的理念，它可以使公司恢复到健康状态。”20世纪60年代，电视、网络以及广告商持有“如果你不能战胜他们就加入他们”这样的逻辑，它引起了争论，是否要将一种杂志推向逆文化的潮流，乃至引起更严重的社会反响，就像做《时尚先生》或《滚石》这样的新潮杂志。但海斯克尔还有其他的想法，那就是要更接近创始人最初的愿景，它才是让“时代·生活”更快通往成功的关键。

再回到1923年，当时24岁的卢斯创办《时代周刊》更多靠的是虚张

声势而非经验。他是个赶新潮的年轻人，他认为读者想要读到令人轻松的、对话式的新闻，更贴近爵士乐时代的风格。他也很愿意相信美国人注意力持续的时间还不足以对它进行任何赞赏。《纽约客》中八个版的样式就是在诠释纽约作家A.J.利布林（Liebling）的观点，“无色，无味，尤其无鉴赏力”。相比之下，《时代周刊》呈现的就是每周新闻摘要，又或是卢斯1921年一封信中提到的“所有触及人类利益的、有组织性的新闻中，我们都可以看到涉及政治、书籍、体育、丑闻、科学、社会这样的文章，而没有文章超过200个字”。起初那几年，《时代周刊》每周刊登多达100篇短文章，都不超过400个字。

然而，《时代周刊》在20世纪20年代并不只是因为它投向了市场才一举成名，最可能的原因是受到了卢斯独到见解的影响。在他看来，新闻可以、也应该通过讲名人故事的形式传递给大家，讲那些每天最吸引人、最出名的人的故事。卢斯还解释说：“人们对大众并不感兴趣，倒是很关注那些活跃着的个人。”因此他把新一轮风险投资放在名人身上，以此来赚取高额利润。这并不意味着他只对出名的东西感兴趣或是我们今天所谓的“因炒作名人而出名”。在他心目中的重要人士是那些有权或是在其他领域有所成就的人。（女人在《时代周刊》中很少露面，甚至在封面上也很少能看到她们的身影；另外一个类似的例子就是狗了。）历史学家艾伦·布林克利（Alan Brinkley）曾这样写道：“那些主要的公众人物，像政治家，商业领袖，将军以及艺术、娱乐、体育领域的显赫人物，他们统统都是社会的主流。”要强调这样的观点，从《时代周刊》一创办，他就把这些独具特色的人物拿到了每期周刊的封面上来，并且在秋末冬初时宣布一位“年度人物”。

该杂志也有它最看好的内容。据布林克利计算，斯大林在20世纪的前50年中在《时代周刊》封面上出现了12次；罗斯福、丘吉尔、弗朗哥、墨索里尼在封面上分别出现8次；[注]希特勒出现了7次；蒋介石出现了10次。多年来，《时代周刊》不分大小事地精诚刊载总统每周纪要。不间断地对人物进行报道也是一种呈现新闻的方式，但卢斯这样淡化了

他的创新："《时代周刊》最初并没有把关注度放在写人的故事上，"他坚持这样的想法，"《圣经》却是这样。"[2]

海斯克尔的观点可以追溯至最初的愿景，但他在此基础上前进了一步。尽管《时代周刊》的报道以及后续的风格是受个性的驱使，但它在政治、体育、艺术和商业话题上一直保持严肃的内容。海斯克尔突破了这样的局限。尽管现在看起来这很正常，但在20世纪70年代，杂志内容敢于舍弃吹嘘有价值的新闻，只把重点放在名人本身和他们的生活上，这确实是个大胆的举措。他把这一想法称作"每周人物"。作为新任主编的理查德·斯托利（Richard Stolley）随后解释说："美国很多杂志都不会去写名人故事，他们更倾向于刊登大事要闻。而我们希望通过《人物》来转变这种想法。"[3]

确实，目前海斯克尔的想法并不像他宣扬的那么独具创新。报道名人的杂志早就先于《人物》出现了；在卢斯创办《时代周刊》前，有关百老汇明星和社会焦点的八卦、各种丑闻早已遍布世界了。《国家探秘者》（*National Enquirer*）已经抢占了曾经由《机密》（*Cofidential*）、《寂静，寂静》（*Hush-Hush*）这样的出版物占有的商机，还有封面上以"我们报道事实并予以署名"或是"未经审查，不予报道"这样为题头的内容。但这些内容都很粗糙，编排也都是低档次的，甚至出现毫不真实的色情故事。《人物》真正的创新是为主流观众升级了这种报道形式。

以崇高性作为标准去经营新的杂志，"时代·生活"看好杂志社内部编辑兼资深记者理查德·斯托利。20世纪50年代他因《生活》的人权运动而享有盛誉。他出名也是因为他说服了无意中拍摄了肯尼迪遇刺的亚伯拉罕·扎普鲁德以15万美元把胶片卖给"时代·生活"。但现在这一切呈现的就是一部古老的历史，如果斯托利对他的新冒险有任何疑虑的话。事实上，他显然是很享受这样的冒险。他的一位同事说："当他谈起这件事时，他从不认为《人物》很低端，如果有人认为它是垃圾，斯托利可能也只会说，'哦，那是你的看法而已'。"

在斯托利上任之前，《人物》的试行期刊就已经上市了，试图去澄清模仿《国家探秘者》之嫌。封面长期的八卦素材往往是伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）和理查德·布顿（Richard Burton）的婚姻，20世纪70年代他们二人的关系弄得满城风雨，臭名昭著，已无人不知，无人不晓。为了聚集团队及“时代·生活”董事会，它的努力似乎很低调。它“呈现的是拙劣、难登大雅之堂的小报品质，照片和印刷也十分粗鄙，甚至都能看到奇基塔香蕉代言女孩袒胸露乳的照片”。在总编辑的午餐中，最常使用的是“低俗”和“便宜”这两个词。斯托利后来还允许它“看起来就像一份妓院杂志”。[4]

大约一年后，1974年3月4日，《人物》杂志出现在书报亭。“这周时代公司推出的《人物》把合伙创始人亨利·卢斯的想法向前推进了一大步，《人物》以旧新闻准则为基础来进行新闻报道。”确实，在斯托利的影响下，《人物》就如同《时代周刊》一样，页面浮华，字体守旧，标题也不醒目。封面第一页附有令人震撼的米亚·法罗（Mia Farrow）的美照，嘴里含着一串珍珠；那年她将饰演《了不起的盖茨比》中的主角黛西·布坎南（Daisy Buchanan）。谈起它的内涵，同那些老套的八卦报纸没有什么区别。有一个关于玛丽娜·奥斯瓦尔德（Marina Oswald，李·哈维的寡妇）的故事，她声称“最终能和自己和平相处”；另一人物斯蒂芬·伯罗（Stephen Burrows）“嗜性成瘾”；还有一个角色是女继承人变成棉布设计师格洛里亚·范德比尔特（Gloria Vanderbilt），她讲述了“第四次成功的婚姻”。

“时代·生活”给《人物》杂志投资了4000万美元后，这成为杂志历史上最大的投资之一。斯托利毫不掩饰地解释了这一概念：“它的名字并不抽象，‘人物’就是我们要刊载的全部。”然而批判者并不欣赏那种简约之美。例如当时《纽约时报》的专栏作家威廉姆·萨菲尔（William Safire）写过一篇名为“谁需要《人物》？”的文章，把这本杂志描述成一种对美国读者的冒犯。[5]

当世界最有影响力的出版帝国实现了“在20年后发行的第一本国家级的每周杂志”时，其经理一定这样问过他们：什么可以促使我们的杂志购买者在报亭抢购我们的新品呢？这里什么话题最能吸引观众的眼球？

通过《时代周刊》的话题选择，我们可以驻足观望：什么话题才最吸引有钱的年轻人——他们的主要客户。通过整理这些话题，主编们给出了他们对读者的评价：一群疯狂、无鉴赏力的时尚人士，热切关注着社交阶梯和知识分子的自命不凡，渴望看到30年代广告中出现的名人姿态。《人物》杂志选择的廉价而俗气的风格是失败的：性不是性感，八卦不是潮流，全面分析不是时髦。需要付出极大的努力才能使这些浮出水面。

萨菲尔并不孤单。“时代·生活”中甚至还有表达失望的呼声。《时代周刊》的资深编辑匿名引述了这样的内容，把《人物》称作“没有天赋也没有想法”的产物，它更像是“最为匮乏的点子”，被编辑称为“探求市场下流”的商品。《时代周刊》的副主编唐纳德·威尔逊（Donald M.Wilson）在他的回忆录中写道：“在公司所有的新发展中，《人物》就是我唯一要秘密谴责的。从一开始我就不喜欢它。和其他记者一样，我也认为《时代周刊》不值得这样做。但我作为公司对外事务的负责人，我也会尽力支持它成功的。”这是注意力商人的良心！[6]

当然《人物》取得了巨大的成功。第一期卖掉了近100万份，仅次于1953年《花花公子》推出时的销量。封面上玛丽莲·梦露出现，向读者招手，图片很令人振奋。海斯克尔像卢斯一样，赌注下得太低，构不成错误，因为《人物》几乎不是一个传统的媒体。如果20世纪60年代末、70年代初不抛弃这种严肃性就可以完成实现评判自由的标准，那么到现在严肃性可能就逐渐减弱了，自由在这样轻松的、放纵的氛围下获得许可。这样的问题在广播业中也有体现，《60分钟》是哥伦比亚广播公司主打的一档节目，也会有《霹雳娇娃》以及类似“摇晃的电视”的内

容出现。这并不惊奇，那时，1976—1980年，《人物》收入已经增长了4倍，拥有全美最大的读者订阅量。到1991年它已经成为世界上最赚钱的杂志，因而也是最有价值的。时至今日它也依然保持着这样的地位。（到21世纪前10年，《人物》的满页广告费已经高达35万美元，相比之下，《时尚芭莎》广告费只有12万美元；《纽约时报》也才16万美元。）[7]

斯托利是一名一生都经受挫折的记者，现在把新闻才智都献给了每周的封面制作，这是杂志能否吸引大家眼球的关键，也是报摊销售额的决定性因素。他会及时制订一些规则。第一，在封面上出现的人物“要有80%的美国民众认识”。第二，“一定要有读者想了解的人物信息”。在此之后，就一切都由所处的社会层级来决定，几乎充满达尔文进化论式的残忍：

年轻人好过老年人。

美貌的要好过丑陋的。

富有的要好过贫穷的。

电视要好过音乐。

音乐要好过电影。

电影要好过体育。

任何其他领域都要好过政治。

没有人能确切理解究竟为什么《人物》或是“时代·生活”中的名人故事如此吸引眼球，然而它们确确实实做到了。尽管几十年过去了，关

于这个话题的学术以及类似学术的文章出现了无数篇，但就为什么名人效应有如此大的影响力，可以吸引人们的注意力这个问题始终没有完全令人满意的答复。为何我们中许多人似乎只关心在电影或是电视中看到的男女生活。“那些给我们生活没有产生重大影响的人，在很多方面就像我们自己一样。”[8]

即使你认为自己对名人并不是格外感兴趣，也很可能通过一些潜移默化的新闻形式而认识了几百个陌生人，他们就是名人，甚至你可能还会详述他们的基本情况。他们是如何找到途径进入你脑中的，你也许并不知道；有时你会感觉到就像无意识的精神灌输的受害者。你可能不是非要作为粉丝才能认出马特·达蒙、安吉莉娜·朱莉、李奥纳多·迪卡普里奥这些人，同样地，你也会知道一个根本没游览过的城市的名字。这就能用来描述注意力经济中的普通参与者。有很多人，他们有着浓厚的兴趣，他们通过名字和长相认识了数以千计的陌生人，并在他们的记忆宫殿中描述个人信息和关系史，这种对大脑突触的刺激会使中世纪天主教耶稣会士都自叹不如。

除了最难打动的人以外，不要否认和名人见面也会产生“追星族”才有的身体冲动。你可能会回想起这样一刻，你看到或是遇到一位名人，并且记得见到他后你的心跳开始越来越快，驱使你想要和他合照，那一刻的感觉就是很重要。时间似乎停滞了；你可能突然感觉到一种略微不同的世界。当你见到斯嘉丽·约翰逊、巴拉克·奥巴马或是你熟知的人，以及其他远道而来的人，在荧幕中你熟悉的面孔不知怎么的，在现实中变得十分立体，突然在你面前，一个有血有肉的偶像呈现在你面前，那一刻很难否认在典型的神经系统中发生了什么。

这种情感的力量是因为名人文化和我们的崇拜历史是分不开的。可能超越常人，看到未来无限的狂喜并不是起源于20世纪，而是几乎每一种精神文化传统都体现出来的普遍渴望。历史学家凯伦·阿姆斯特朗（Karen Armstrong）把《时代周刊》描述为人类要达到“非凡出色”的一

件“必要雕刻品”。“它触及我们内心，暂时让我们脱离了自身，这样一来，我们似乎比平时更加深入我们的人性，并感受到更深层次的生活。”从古至今这样平凡而乏味的超越就被历代英雄、半仙、圣人、地位显赫但平易近人的人物所占据，这就让我们体验到另一种境界。这曾一度就是皇室生活（有些地方也还存在这样的现象）。9

现代性所特有的就不是个体的存在了，而是基于同个体进行情感交流的需要去发展一个产业，（表面上）愿意把他们当偶像崇拜——这就是一种产业，进而把他们的能力当作赚钱手段来引起我们全部的注意。

可能，正如社会学家克里斯·罗杰克（Chris Rojek）推断的那样，这是“世俗社会对于宗教和魔幻衰落的回应”，因为在“我们尊崇的而事实上并不存在的圣人或是上帝心中，很多西方人的孤寂感都被名人文化填满了”。当然，这很难说明名人文化就是一种宗教。《人物》同其他名流的目的不在于给大家阐释宇宙起源或道德教义，即使名人的行为正令人沮丧地变成一种社会规范。关键在于，无论宗教体验的神经学基础是什么，同样的机制似乎都是可以被激发的，特别是在最大程度的幻想的状态下比较容易被激发。这也许就解释了为什么某些名人文化如此令人讨厌；这是明星崇拜下的古老的厌恶情结，引起了一种原始的情感反应，像愤怒的摩西（Moses）烧毁了金牛犊，并把它磨成了粉末，然后又把它撒到了水中，强迫人们喝这样的水。10

在大众文化流行的那个年代，产业一直在想办法利用名人的影响力。随着演播模式的兴起，明星要提高影响力来吸引观众接受其他的平庸“产品”，因为他们甚至一直在我们的关注下做它们免费的中介。从我们称为第一荧幕（银幕）的东西上第一次出现他们的身影开始，很显然名人的真实视觉呈现就产生了轰动效果。评论家罗兰·巴特（Roland Barthes）在他的“嘉宝的脸蛋”这篇文章中描述了葛丽泰·嘉宝的标志性形象所带来的敬畏；他还提到之前鲁道夫·瓦伦蒂诺（Valentino）死后是如何引起粉丝自杀的。但不必将这个反应看得令人欣喜若狂或是痛苦

难忘。确实，这种感觉后来就变得比崇敬更令人熟悉了。

1956年，两位心理学家唐纳德·霍顿（Donald Horton）和理查德·沃尔（Richard Wohl）得出这样的结论：电视机前名人的出现是周密地设计好来营造一种“亲近的假象”的，从而使观众认为他们确实在节目中与名人发展关系。特定技巧五花八门，同时聊天也产生了这样的影响，借用闲聊、昵称、特写，努力拉近观众和做客嘉宾之间的距离，最后让观众产生这样一种“圈内朋友”的感觉。杜撰的词“准社交互动”就是用来描述这一“亲密的距离”的。[11]

所以对很多人而言，名人已经成了他们构建注意力环境的一部分，这让他们时不时看一眼另一个世界，这里受那些神奇的人物的影响，他们和我们神似却同我们分离。当然，我们信仰的这些神不像亚伯拉罕或是他的圣徒那样。他们更像古老的异教神灵，容易怒火中烧，怀恨在心，嫉妒心重，经常一副令人不堪入目的醉态。但这仅仅是服务于他们目标达成时产生的错觉，至少出于商业目的会使他们更有被追逐的吸引力。

20世纪70年代，当《人物》起步时，该报主编做了一项关键性的观察报告，但这并不是关于读者而是关于他们的封面人物的。当时曾有很多人理解该报的做法，因为富人以及有权势的人的目的是尽可能地不外露私生活。也有例外，与其他明星相比，演员伊丽莎白·泰勒一连串的结婚和离婚早已传到了公众的耳朵里，但很多名人要么不在意公众的眼光，要么就摆平了整件事。《人物》发刊的那个年代，一切都在变。

理查德·斯托利可能注意到了，“我们发现新闻中的人物很愿意和我们谈他们。他们会谈很多私人问题——他们的性生活、家庭、宗教。他们还会去谈一些甚至几年前没有提过的事情”。也许这就是浮华的报纸，又或者事实上“时代·生活”是出版商，而《国家探秘者》不是。无

论如何，《人物》发现名人越来越愿意谈论他们自己和家人的各种事，大多数名人曾经处在心怀猜疑的窥视中。而你们真正应该做的事是去问。

很明显目前似乎不言自明：本质上名人已经发展成了注意力商人，他们一直在挖掘的名声不仅仅是他们的附属品，也是他们的专项资本。尽管在20世纪20年代代言并未流行，但70年代名人则开始利用他们之前并未使用过的影响力。现在到了启动恒美广告公司策划的宝丽来开创性运动的时候了。宝丽来是相机发明者，之后开了一家尖端科技公司，同很多明星都打过交道，像詹姆斯·加纳（James Garner）、坎蒂斯·伯根（Candice Bergen）、艾伦·艾达（Alan Alda）以及木偶夫妇（the Muppets），可能最知名的要数莎士比亚剧作的诠释者劳伦斯·奥利维尔（Laurence Olivier）先生了。两年后，广告公司特德·贝特（Ted Bates）向运动员敞开了广告代言的怀抱，当时请来了布法罗·比尔（Buffalo Bills），超越了曾为赫兹租车公司代言的辛普森（D.J.Simpson）。

最终，最成功的演员就是那些超越演技开始转卖他们赢得的观众的人。然而，在这一问题上，他们会发现他们同其他的名人处在激烈的竞争中，导致暴露了这种竞赛。当然，一些人相当出名，也没必要引发更大的关注。但他们的前途中也会有不那么安全的时候，所以会显示出尴尬和个人挫败感，走红毯时衣服穿得太少，有时沉浸在相当极端的裸露中是击败零和游戏中对手的秘诀。《人物》最终创造的是一个通过自我展示来吸引注意力的平台，它保留了不粗俗的部分，是一种为政治主流自炫的形式。因为粉丝数量永远不够，《人物》和名人等注意力商人都继续从新的文化中获益。一旦比赛开始了，想回到过去几乎是不可能的。以一种全新的方式成名现在就意味着把一切公之于众或是承受相应的后果。

《人物》来来回回地一直对杂志本身以及外界都起到了很重要的直接或是间接作用。利益会驱使效仿者出现，因为它们一定会这么做。

1977年，《纽约时报》公司也忍不住推出了《美国周刊》——《人物》的效仿者。其他像电视这样的媒体自然而然地也跟起风来，播出了《今夜娱乐》（*Entertainment Tonight*）这种作秀节目。但随之而来的更大的影响越来越微妙，也难以估量：无论对哪个平台的搭建，名人都成了注意力商人的首选诱饵，这样的诱捕比巧妙地挖掘内容更可靠。然而，《人物》并不是名人或是名人文化的开端，它不过是这两者的一个转折点，整个主流的“名人化”开始像我们所要看到的那样，很多人无故渴望成名。有些人会体验它是出于科技对实现更好生活的保证，而其他人则走向了19世纪以美分报开始的初级竞争逻辑的极端。

---

1. 最初10年《时代周刊》只是草率地认为墨索里尼是个“自制力很强的人，很少传出有关他的绯闻。他既有活力也有男子气概，他可以高效地把自己的观点拿来解决眼前的问题”。

第18章　脱口秀模式

1982年，著名电影评论人、电视明星罗杰·阿尔伯特（Roger Ebert）做客巴尔的摩一档当地电视节目，主持人是年轻的、尚未出名的奥普拉·温弗瑞（Oprah　Winfrey）。据阿尔伯特后来回忆，奥普拉很有才华，但不公平的签约连累了她。“做客访谈的还有一位吃素的厨师，四位穿得像花栗鼠的矮子”，他回忆道，四个“花栗鼠”一边唱着圣诞歌曲，一边摇着呼啦圈。[1]

阿尔伯特对奥普拉着了迷。在奥普拉回到家乡主持《早安芝加哥》（*AM Chicago*）后，阿尔伯特开始与她约会。这档节目在周一至周五的上午9点播出，但与同时段播出的《菲尔·唐纳修秀》（*The Phil Donahue*）产生了激烈竞争。菲尔·唐纳修性情严肃，至少作为主持人来说是如此，但颇受欢迎。然而，奥普拉采用老套的技巧，通过一些离谱的行为来吸人眼球。在节目中，她曾邀请过裸体主义者（非常自然地、一丝不挂地上访谈节目）和三K党（穿戴着全副盛装上台）。在一期节目中有这样一个问题：“男人那里的大小有那么重要吗？”奥普拉明确地回答：“如果你自己能做选择，你会选择大的。拿个大的给老妈看看！”节目虽然遭受一些非议，但不久奥普拉的这档节目成为芝加哥的金牌脱口秀节目。[2]

约会那天，阿尔伯特带奥普拉去了一个叫作哈姆雷特堡的地方，并主动给她提了些建议。阿尔伯特建议奥普拉离开目前工作的广播电视公司，自己来掌控她的媒体事业。奥普拉没有再和阿尔伯特继续约会，但她接受了他的建议，自立门户。这引起几乎全行业的非难和反对。她决定把自己节目的所有权直接卖给电视台。实际上变成全国广播公司、哥伦比亚广播公司和其他广播电视公司的竞争对手。

奥普拉是1972年颁布的联邦诉讼法规的受益人。这项法规部分是尼克松总统认可的对广播公司扩张的有进步意义的反弹，削弱它们对电视业的控制。[3]在这次赌注中，奥普拉吸引关注的能力无须再证明，她的节目足以吸引广告商，反过来，这也把她的节目推销给更多人。

付出终将得到回报。1986年，奥普拉的电视节目首次与大众见面。这档节目属于观众热衷的那种情感自白类节目，还结合了奥普拉令人难以抵抗的人格魅力。与《早安芝加哥》一贯采用标新立异的风格不同，奥普拉注重节目的体面性，非常巧妙地降低那种耸人听闻的效果，因此赢得大批观众，好比哥伦比亚广播公司在20世纪30年代的名声大噪，《人物》让八卦新闻业焕然一新一样。精彩也是有套路的。有位评论员注意到奥普拉“把她的专业选择、人物角色和风格都塑造得富有道德精神，并且和观众一起践行这种公众‘道德责任’”。[4]与《人物》一样，奥普拉也意识到每个人在恰当的条件下都乐于倾诉自己。很明显这次赌注的赢家只有奥普拉。《时代周刊》在1988年写道：

几乎没有人会预料到奥普拉·温弗瑞会一跃成为电视上最火爆的脱口秀主持人。在这个白人男性主导的圈子里，奥普拉却是位黑皮肤、身材丰满的女性。她缺乏新闻工作者式的强硬，取而代之的是她率真的好奇心，十足的幽默感，特别是感同身受的同理心。每每嘉宾诉说伤感故事，奥普拉眼中总是噙满泪水……反过来，节目嘉宾总是发觉自己透露了许多原本并不想告诉任何人的事情，更不用说全国的电视观众，他们当然也发现了这一点。这是一档脱口秀节目，更是一次集体心理辅导课程。[5]

即便现在，奥普拉的“野心”依然显而易见。她告诉《密探》（*Spy*）杂志：“我知道当我32岁的时候，我就会成为百万富翁。”[6]《密探》的记者不敢相信自己这么幸运：“我和她共处的头一小时里她告诉我这些。接下来的一个小时她有意地自我膨胀起来，接着说，‘我一定会成为全美国最有钱的黑人女性，轰动电视行业的一姐儿’。”最初奥普

拉的野心太过显而易见，招来十分尖锐的批评。《纽约时代杂志》有一期封面的标题是“奥普拉的重要性”。这本杂志并不看好奥普拉的节目，认为节目之所以受欢迎是因为它让白人观众自我感觉良好。接着还嘲弄她的节目观众实际上是失败者。那些“孤独又无知”的观众从奥普拉那儿“获得寄托，把那个在演播室里散发着光环的身影称作朋友”。[7]

这些评论并没有妨碍奥普拉赢得观众的狂热崇拜，特别是那些50多岁的黑人女性，她们也是奥普拉的主要观众。到底是什么让奥普拉的观众如此崇拜她呢？奥普拉作为一位谈话者，头脑清晰，表达流畅，天生就能把自己与嘉宾联系在一起，而且她的天赋远远不止这些。粉丝说自己“信任她”，觉得她“既真诚又坦率”，并且非常敬佩奥普拉能熬过苦难的童年（奥普拉曾坦言过去因吸毒和其他行为造成的创伤）。一位粉丝写道：“虽然奥普拉有钱又有势，但她为人心地善良，总是用爱和尊重对待他人。”

在20世纪80年代末和90年代，奥普拉作为家喻户晓的名人，她的成功足以吸引人们去效仿她。这些模仿者凭借与众不同的个性来吸引观众（通常是小众观众）收看他们自办的节目。1987年，前美国广播公司主持人杰拉尔多·瑞弗拉（Geraldo Rivera）推出一档节目，成为奥普拉的竞争对手。瑞弗拉的节目使用的是早期奥普拉用来从唐纳修那里夺得关注的那类话题（比如“穿蕾丝内裤的男人和爱着他们的女人”）。他的节目曾同时邀请白人至上主义者、反种族主义的光头青年和犹太激进分子，这几类人就像不稳定的混合物一样终于爆发一场争吵。此后，节目的第二季获得全美国人的关注。之后的几个星期，瑞弗拉的表现十分引人注目：他亲自参与到混战中，挥拳猛击，还伤到了鼻子。[8]

霍德华·斯特恩（Howard Stern）最初是一位广播界名人，在20世纪90年代他开始主持自己的电视节目。节目主要围绕攻击性和禁忌性话题展开谈论，因此也收获了一大批观众。有了广播节目、电视节目和畅销书作为平台，霍德华自称“传媒之王”。与此同时，人们对小报（被人称

为“畸形秀”）的热衷不仅足够养活瑞弗拉，还能让一个名叫杰里·斯普林格（Jerry Springer）的美国前政客不愁吃喝。杰里的节目总是离不开乱伦之类的话题，特别擅长当场在嘉宾中间制造出戏剧性的矛盾。其他一些节目像《瑞奇·雷科脱口秀》（*Ricki Lake show*）、《珍妮·琼斯脱口秀》（*Jenny Jones show*）和《萨莉·杰西拉·斐尔》（*Sally Jessy Raphael*）等节目，借用一位评论员的话说，主要依靠“低风险的偷窥隐私策略”。[9]

尽管新出现了许多强硬的竞争对手，奥普拉的节目观众并没有流失。短时间内，许多学者和记者写出数篇文章，专门阐释让这些观众紧紧追随奥普拉节目的原因。劳里·哈格（Laurie Haag）把这归功于奥普拉的交谈方式。她把节目称作“姐妹悄悄话”，还会小心仔细地给予支持的聆听。听别人倾诉时身体很自然地真诚做出反应。“根据当场的气氛，她尖叫或咆哮，大笑或痛哭，即便在家的观众也跟随她一起做出同样的反应。”还有其他人夸赞奥普拉勇敢率真地面对生活。琳达·凯（Linda Kay）写道：“正是奥普拉无所畏惧、敢于自我揭露的能力，让她与其他同行区分开来。”[10]

除了无可否认的天赋、能力和魅力，奥普拉还在日间节目中加入独特的内容：为那些传统上由宗教组织救济的饥饿人群提供食物。她的节目是用来救赎、忏悔、解除苦难的一剂良药，是正义的愿景，是此生为他人提供救助的誓言。

奥普拉·温弗瑞节目地位的提升并没有使它回避精神层面上的目标：“这个节目是为改变人们的生活，让观众发现自己的独特之处，把幸福和成就感带给每一个家庭而生的。”[11]有时，奥普拉说她的工作有一种宗教使命：“我是上帝的工具。我是他的信使。我的节目就是我的神职。”[12]

如果我们按照奥普拉说的话把她的工作视作神职，那它的规模和影

响力在整个20世纪末着实无可匹敌。奥普拉式教导往往遵循基督教生存观，强调对受难者给予爱，关注人性的缺点，强调生活即奋斗和忏悔罪过的意义，通过不断努力来完成救赎。她还强调20世纪兴起的一些观点，比如自尊自爱的重要性，积极思考和善待自己的重要性。节目的一则座右铭就是“享受生活”。

但从某一重要的方面来看，奥普拉的教导往往与基督教和其他传统宗教有很大区别，传统宗教总是一成不变地警告唯物主义会给人带来精神上的危险。㊟奥普拉的节目则为每个人的成长开具了一副处方，其中包含消费一项，因为这是自我实现和自我奖励的一种方式。苏珊·麦基卡利斯（Susan Mackey-Kallis）说：“对于奥普拉而言，拥有自尊心和买东西就是改变。”[13]她鼓励观众欣然接受买回来的东西（“展示自己所爱之物”）。通过节目的特别编排，一些商业性的东西总是自然而然地成为中心。这不仅因为奥普拉本身就是在经营生意，而且还因为在神学中心灵成长经常和消费挂钩，二者并不矛盾。奥普拉的创新能力在于，她将已经过时的、利用强大的信念来吸人眼球的能力，与广播公司运作的名人强大的号召力融合起来。这些都是按照注意力商人提供广告宣传的准则进行的。

据西北凯洛格管理学院的克雷格·加思韦特（Craig Garthwaite）所说，实际上广告才是奥普拉主要的收入来源，向观众销售时她所传递的不仅是注意力，更是一种思维——观众由她强大的影响力来决定是否购买。这种影响力也许已经“超过有史以来所有的名人”。[14]然而，罗马并非一日建成的。奥普拉在做传记作家的时候就是个购物狂。“多年来，她向她的观众分享她疯狂的购买欲——她的浴巾、睡衣、羊绒衫、钻戒。”[15]随着时间的逝去，她对购物的狂热变成类似某种商品的代言，变成为小公司创造奇迹的魔力。举个小例子。有家叫莱特维奇（Light-Wedge）的公司，主要生产阅读灯。有一次奥普拉在直播时说：“我需要个莱特维奇阅读灯。”仅在一个下午，这家公司就接到了9万美元的订

单。[16]

这种“奥普拉效应”仅用少许的广告宣传和营销就能对市场产生巨大的影响力。1996年，奥普拉称之为“世界上最大的读书会”与观众们见面了。她会宣布她挑选的书，给观众一个月的时间来阅读。与此同时，奥普拉的制片人拍摄了家中的作者，并且制作了另一个幕后花絮。节目最后对这本书进行展示和讨论，有时还会邀请专家一起讨论。奥普拉挑选的第一本书是杰奎琳·米查德（Jacquelyn Mitchard）的《海洋深处》（*The Deep End of the Ocean*）。这本书的反响不温不火，之前已卖掉68000本。奥普拉推荐后，这本书的销量竟达到400万本。仅在第一年，奥普拉的读书会共卖掉1200万册书。她身上的魔力能让小有名气的小说成为畅销书，这让她成为出版业的宠儿。[17]

只要具备这种能力，简单的注意力商人可能轻而易举地卖掉所有广告代言。（就像之后的商业型名人，比如21世纪头十年的真人秀明星金·卡戴珊。）或许出于道德层面的考虑，或许要维护公信力，又或是同时出于这两个原因，奥普拉从未接受直播代言费。由于从未作为产品的促销者而令产品完全销售一空，奥普拉依然让人不可预测，到头来她的力量只会增不会减。

最初，奥普拉对于代言并没有明确的目标。但在20世纪90年代末，她的商业代言开始形成体系，主要采用以下几种方法。首先，她创办《奥普拉的收藏夹》这档节目。在每年的盛事之际，整个节目将宣传她喜爱的产品，有些产品还会被送给积极互动的场内观众。其中有一期节目同时营造了布道会的喜悦和黑色星期五的紧张气氛，现场发出阵阵尖叫声，观众一边大哭一边接过他们的“掠夺品”。就像20世纪50年代的游戏节目，普通观众也会获赠许多令人惊喜的奖品。奥普拉一开始赠送靴子、书、爆米花、数码相机，之后就赠送高价物品，她如同一位乐善好施的女神，挑起大梁，希望把丰裕的物质财富传递给一人又一人。奥普拉的传记作者凯蒂·凯利（Kitty Kelley）这样描述节目的高潮部分：“当

天鹅绒布缓缓展开，露出LG冰箱、挂墙式高清电视、DVD（高密度数字视频光盘）时，观众就像感受到性高潮一样，击鼓般地颤抖。”奥普拉则在节目中大声喊道：“这些可是价值3789美元呐！”[18]

奥普拉也开始把节目的部分片段转向实际的电视购物节目。比如在一期节目中，奥普拉突然把276辆全新庞蒂克G6s轿车赠给观众，每辆价值28000美元。当在罕见的发布会上被问到此事时，她说：“这不是在搞噱头，我很讨厌玩文字噱头。”[19]不仅观众感到吃惊，连广告界和营销界的权威人士都大吃一惊。30秒的插播广告就价值

70000美元，但奥普拉把节目的一半时间用在庞蒂克和参观汽车工厂的录制片上。

2000年，奥普拉拓宽自己的品牌，以她命名的杂志《O》（*The Oprah Magazine*）再次收获人们的关注。当然，每期杂志都采用奉承奥普拉的“照片”作为封面。这本杂志的销高达200多万册，读者和收看节目的主流人群基本相同，都是50多岁的女性。《O》如同外界瞩目的一块地产，在免费代言和付费广告代言两者间小心谨慎地保持平衡。

所有这些都清楚展示这位永不过气的一线名人拥有妙手回春的能力，能够挽救萧条的传媒业，比如消费者杂志。不难发现，奥普拉拿下的广告产品，都有幸在她的节目直播和纸质出版物中出现。比如在21世纪中叶，多芬香皂凭借产品多样性和众多优点占据了主要市场份额。表面上是这些原因，但准确来说真正的原因是多芬把普通女性作为对象来宣扬“真实美”的品牌广告宣传活动，这样的信息恰好与奥普拉鼓励女性自尊自爱的目标相吻合。另一个事实是，多芬耗资1640万美元用于节目插播广告，3280万美元用于在《O》上刊登平面广告。多芬企业还慷慨授予奥普拉的朋友、《O》杂志编辑盖尔·金（Gayle King）首个“多芬真美奖”。

《广告时代》（*Advertising Age*）的记者问到这种广告赞助是否有

助于获得更多代言，奥普拉的回答含糊其词。[20]事实上，奥普拉表示："广告编辑和富有创造力的决策都有助于产品能在节目中被提及。如果一个品牌能在节目上被提到，那么整个行业都会沾上好运。我们与某些品牌合作，通常是因为我们有可以进行编辑的方向。"[21]换句话说，广告通常并不重要，但有时又很重要。

2000年，奥普拉·温弗瑞成为美国最有钱的女性，也是美国有史以来第一位非裔亿万富翁。尽管她取得如此巨大的成就，但她并不愿成为威廉·佩利式冷漠的注意力商人。她更愿意遵从自己的想法，用善心善行让人们继续信任她。她将许许多多受到忽视的问题重新搬到人们眼前，引起人们的重视，比如虐待儿童的问题，妇女或黑人缺乏就业机会的问题。不论从哪个角度来说，这些都是值得探讨的主题。当她追寻心目中的美好愿景时，却因其争议性遭到阻难。

如同之前提到的，奥普拉自己所说的神职已经成为指导他人精神得到升华的动力和源泉。从一开始就可以清楚地发现，奥普拉向观众提供的是宗教组织的替代品，从这一层面上说，她的价值观与基督教的价值观一致，因此观众中的基督教徒对她没有异议。西方社会的标准使美国人对基督教的信仰呈现多种形态，甚至是传布"财富福音"（上帝想让你富有）的电视传道人约尔·欧斯汀（Joel Osteen）也同意这一点。但是当奥普拉开始支持异端或显然不是《圣经》中的学说时，反对和抵制也随之而来。

21世纪初，奥普拉开始倡导一种精神学说——"吸引力法则"。它起源于19世纪的心灵治疗方法和其他传统方法。"吸引力法则"假定人的思想可以塑造现实，通过适当的沉思，人可以将渴求的事物吸引到现实生活中，比如金钱和爱情。奥普拉在网上这样描述吸引力法则："你注入世界的能量，不论好坏，都一定会反射回来。这意味着你每天做出的选

择创造了你的生活环境。”[22]2006年，奥普拉多次提及《秘密》（*The Secret*）这本书的优点，并在节目中邀请这本书的作者和有关专家。这本书描述了吸引力法则和应用方法，例如关于财务问题，书中解释说：“许多人没有足够的钱只有一个原因，就是他们自身的想法阻碍了钱到他们身边来。”[23]比起约尔·欧斯汀的布道，这一说法并未脱离基督教，但评论家不这样看。

奥普拉为这本书和其他精神学说的背书招来主流宗教的批判。美南浸信会神学院院长阿尔伯特·莫赫勒（Albert Mohler）写道：“奥普拉已然成为美国社会的精神领袖和偶像。”她取代了以《圣经》为准的基督教精神，她倡导非赎罪式的宽恕，这些把她推向文化大动荡的中央。[24]也许这不是一场动荡：奥普拉其实并没有脱离美国人信仰的治疗性自然神论。但她所关注的范围让她成为传统信仰的危险性人物，甚至也是无信仰群体的危险人物。站在理性的角度上，迈克尔·舍莫（Michael Shermer）觉得很有必要写点什么。他在《科学美国人》的文章中写道：“奥普拉，求你别再去支持《秘密》这种让人笑话的胡诌了。你应该告诉你的观众，成功来自辛勤耕耘和创造力，就像你做的那样。”[25]

也许，奥普拉做的最重大的一次代言就是在2007年的民主党初选中，她将支持票投给议员巴拉克·奥巴马，将反对票投给了总统候选人希拉里·克林顿。有人分析，奥普拉还同奥巴马一起在艾奥瓦、新罕布什尔和其他关键州开展竞选活动。在整个过程中，奥普拉负责42万—1600万张选票。[26]如果这是事实，那么很可能是奥普拉的支持使奥巴马成为候选人，最后成功竞选为总统。

还有一些人对奥普拉开展的小型政治活动表示反对。政治评论员本·夏皮罗（Ben Shapiro）争论说：“奥普拉代表的已经不再是文化力量，她还代表了危险的政治势力。这个女人对重大问题的态度总是变幻莫测。”[27]然而现在，她的观众行列中也有跑去支持希拉里的，然后到节

目留言板上控诉和抱怨。[28]

2009年，随着收视率的下降，奥普拉宣布她的节目将在2011年播完第25季之后结束。最后一期开播时，她突然把300名观众送到约翰·特拉沃尔塔（John Travolta）驾驶的飞机上，前往澳大利亚。节目的最后一季邀请了大批观众，许多人认为她适合在这时候退休。但事实上，奥普拉的野心丝毫未减，她还打算同时推出自己的有线电视公司OWN，就是奥普拉·温弗瑞电视网。

然而奥普拉仍被行业的大趋势所影响，在有线电视走向低迷的时代想要立足也没那么容易。众多的频道中已经看不到奥普拉·温弗瑞电视网出品的节目，也没有谁去理会。第一年，公司就损失了3.3亿美元。奥普拉采用各种各样的方法试图重获曾经的辉煌，大多情况下都取得了成功。比如她采访兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong），这位职业自行车手承认使用兴奋剂来提高比赛成绩。但这些只是一次性的，无法重复利用，观众不可能永远留在这里。奥普拉用从前节目的那种宗教理念成功创办了普世主题系列节目《信仰》（*Belief*）。这档节目依照老旧的度量标准、以公众利益为目的来进行策划。虽然奥普拉没有失去作为名人的声誉，但她可能不再是全美人民心中的首席注意力商人了。

到2015年，奥普拉·温弗瑞电视网已经恢复采用基本的有线电视运营模式，主要来迎合小众观众。公司首先将自己重新定位为黑人娱乐电视台（BET，美国为黑人播放的闭路电视网络，主要收看群体为美国黑人）的竞争对手，通过肥皂剧《穷人和富人》《爱上你是个错》取得成功。[29]作为曾经的注意力商人，奥普拉已经淡出荧屏，但无论何时这与她曾经创造的精神形象没有什么联系。如今，奥普拉的这台独角戏有众多接班人，像艾伦·德詹尼斯（Ellen DeGeneres）、菲尔博士（Dr.Phil）、瑞秋·雷（Rachael Ray），以及其他利用影响力为产品背书的名人。如今，他们都在紧紧追随着奥普拉当年走过的路。

1. 马太福音16:9：“不要为自己积攒财宝在地上，地上有虫子咬，能锈坏，也有贼挖窟窿来偷。”

第19章　有剧本的真人秀

自1987年汤姆·弗莱斯顿（Tom　Freston）接任MTV的首席执行官那天，他就决心拓展电视网的业务。他爱问："如果MTV不单单做音乐，那会是怎样的情形呢？"作为前广告人和音乐爱好者，问出这样的问题多少让人有些惊讶，他参与创建了MTV，因此比任何一个人都了解MTV创建商业模型的潜力。门外汉对MTV这一概念的了解来源于它播出的第一部视频，即巴格斯（Buggles）乐队的歌曲《录像带杀死电台明星》，这首为电视量身定做的摇滚乐的受众群体是青少年和二十几岁的年轻人。当时是这样，但是这首歌后继在更多媒体上播出，因为它也属于最赚钱的行业之一，藏着创造常人无法想象的财富的秘密。[1]

鲍伯·皮特曼曾是MTV的首任首席执行官，他开创了MTV与众不同的商业模式。MTV的所有节目内容都是免费获得的或名义上付一些费用，有的比免费的内容更好看，这一点与其他频道截然不同。皮特曼明白唱片公司希望MTV播放它们的视频，其原因很简单：很显然一部优秀的视频作品——比如迈克尔·杰克逊的《战栗》（*Thriler*）或杜兰杜兰（Duran　Duran）乐队创作的任何作品——都能让歌手给人留下刻骨铭心的印象，最终使唱片的销量直冲云霄。不过MTV与唱片公司的交易中所获的利益不止于此。MTV不仅可以免费享有节目内容，唱片公司还在最重要的视频上给予MTV额外的权利以确保其免于竞争。MTV因此减轻了自己编排节目的负担。

总之，在20世纪80年代，MTV在从获取的注意力中销售广告方面占据着令人羡慕的地位，但本质上广告只是换了一种形式而已。MTV的成本仅限于租金以及高管、年轻员工和负责播报视频的主持人的工资。后者的开销也很低——员工一年的工资不到3万美元，但也有额外

福利，比如，在MTV的新年特别时期和摇滚明星一起吸食可卡因，还包括其他不能用金钱衡量的待遇。[2]这些有利条件的综合影响就是，MTV和大多数媒体行业严肃的运营风格截然相反。在20世纪80年代中期，MTV成为所有新型电视网中盈利最多的频道。[3]

但是当弗莱斯顿从皮特曼手中接任后，他担心无懈可击的电视网有其致命弱点，这确实是所有媒体行业的最终命运，也就是我们所说的“祛魅效应”。尽管MTV红极一时，却是完全倚仗着音乐视频的流行，音乐视频在20世纪80年代早期是那么令人激动、体裁新颖，但随着时间流逝开始略显老态。1987年有迹象表明，由《战栗》定义的时代一去不复返，这让人感到不安。弗莱斯顿说：“问题是，人们开始发觉他们如此关注MTV完全是为了收看音乐视频。”[4]唱片公司也因为担心盗版问题而加紧控制视频类型的新音乐。所有这一切都暗示着，虽然音乐唱片公司从中获得的收入颇丰，但是也许它是在争取时间（实际上正是如此）。同所有谨慎的商人一样，他想建立一种保护手段——一些其他的商业形式以支撑生意。但MTV能做什么别的业务呢？

20世纪90年代，MTV的项目执行经理苦思冥想怎么做可以避免导致一些媒体危机重重，股东无论如何也不会容忍的糟糕内容。他们想要安排时间重播20世纪60年代的门基乐队，结果好坏参半。一位大胆的项目经理想出在MTV上播放国家橄榄球联盟比赛的点子，睿智地预见到真正的钱财最终来自运动，但运动对于MTV的品牌理念来说相差甚远。另一个想法是重播《周六夜现场》（*Saturday Night Live*），将节目分成几段，其间插入音乐视频。最终网站开始播放名为《遥控器》（*Remote Control*）的低预算游戏节目，它提的问题是基于MTV的一些琐事，其实就是“找了一个借口开开玩笑”。[5]

有一天，一个名叫范·托夫勒（Van Toffler）的年轻高管看着他们的观众数据，想出了另一个主意。他注意到一个惊人的事实：音乐电视的核心观众和白天看肥皂剧的观众是重叠的。也许MTV应该播放肥皂

剧。电视连续剧也许不是最热门的节目，但自从20世纪30年代以来它已经成为固定节目并形成了长期的忠实观众。很巧的是一项新推出的、针对青少年的黄金时段肥皂剧《贝弗利山庄》将观众们的视线引向新开设的福克斯广播公司，因此MTV决定以打造摇滚乐的态度打造一款青少年肥皂剧。[6]

弗莱斯顿咨询了弗瑞德·西尔弗曼（他的节目在20世纪70年代早期救活了哥伦比亚广播公司）。他建议MTV雇用玛丽–艾丽斯·布尼姆（Mary-Ellis Bunim）。在过去的10年里，她运营了伟大的肥皂剧之一——《让世界转动》，这部剧讲述永无止境的家庭和爱情故事，播放了30多年。该电视剧自1956年第一次在哥伦比亚广播公司播出，就被生产“肥皂”的宝洁公司赞助，这部剧由艾娜·菲利普斯亲自撰写，她也是这一剧种风格的开创者。[7]

MTV让布尼姆与另一位制片人乔纳森·默里（Jonathan Murray）组队开始创作一部青少年肥皂剧，暂且取名为《圣马克的地方》（*St.Mark's Place*）。这部电视剧描写的是美国东村年轻人的生活，MTV希望这部剧里的演员、艺术家或任何一方面都赶超音乐剧《吉屋出租》（*Rent*）。但是当布尼姆和默里拿出他们的预算时，遭到MTV高管的拒绝。默里回忆，他们说：“我们免费得到音乐视频，但现在要花费30万美元在一集只有半个小时的电视剧上？”[8]显然弗莱斯顿和MTV没有完全认真地考虑新业务；事实上，开设任何新业务都需要在节目内容上投入真金白银。

布尼姆和默里没有泄气，而是重整旗鼓，寻找新的灵感。他们将视线从20世纪30年代移开，发现一块几乎没被开发的处女地：20世纪70年代早期的公共电视，说得更具体一点就是，纪录片。他们开始认真思考那时公共电视网（PBS）的一个电视节目：《一个美国家庭》（*An American Family*）。

《一个美国家庭》拍摄于1971年，是一部总长20集的纪录片，体裁新颖，当时公共电视网处于反主流文化的巅峰时期。历时7个月，制片人拍摄了一个相当典型的中上阶层家庭，讲述住在加利福尼亚州圣芭芭拉市的帕特（Pat）和比尔·劳德（Bill Loud）以及他们5个孩子的故事。为了捕捉当时各代人之间的分歧，创作人克雷格·吉尔伯特（Craig Gilbert）加入这样的开场白："劳德一家人并不普通也不典型，每个家庭都是如此。他们不是美国的典型家庭，仅仅是一个普通的美国家庭。"[9]

在这7个月里，劳德一家人的日子相当混乱。例如，妈妈帕特和她20岁、留着长发、迷恋地下丝绒乐队的大儿子兰斯（Lance）的关系一直很紧张。在拍摄期间，兰斯移居纽约，入住切尔西酒店，他向公众坦言自己是个同性恋，他也许是第一个在电视上公开自己是同性恋的人。当然他是袒露自我的第一人。在第一季后期，帕特对自己的生活不满意而向比尔提出离婚，在节目的最后，比尔搬出了那栋房子。这个结局毫无疑问是伤感的——是的，这确实是美国家庭，不过已然分崩离析。

在1973年放映时，《一个美国家庭》吸引了大量的观众——以公共电视的标准衡量确实数量庞大——还引发了全国性的讨论。吉尔伯特的创作框架是关键：他描绘的是劳德一家人，尤其是父亲比尔——沉迷于以牺牲家庭为代价的物质成功里。他们成为"美国人生活中漫无目的和分崩离析的象征"。因此，该节目被普遍认为是一部严肃的纪录片，一位评论家承认这一点，"除了奥斯瓦尔德谋杀罗伯特·肯尼迪的报道，电视上再没出现过更好地反映现实主义的题材"。很难描述这部剧带来的反响：例如《时尚先生》杂志评论道："我怀疑自有电视机以来都没有对某一问题有如此多的探讨。"[10]很多人想知道这是否属于社会科学家口中的"霍桑效应"，即人们意识到自己被关注而刻意改变自己的行为，也就是说拍摄影响了事情的发展，因此，有人认为节目是带有剥削性和

误导性的，最终影响了节目中的这一家人。在纪录片的众多维护者中，人类学家玛格丽特·米德最为引人瞩目。关于公共电视台，她说："这部纪录片对于我们这代人的意义和戏剧及小说对于上一代人的意义同等重要；这是一种帮助人们了解自身的新方式。"[11]

到了20世纪90年代，对于大多数人来说，劳德一家人和《一个美国家庭》成为遥远的回忆，并且年轻人对这些都一概不知。布尼姆和默里萌生了这样的想法：改编纪录片的形式，让普通人参演以戏剧性为目的的肥皂剧；目的是创作一种新型的节目，即"纪录电视剧"。和最初的纪录片形式截然不同的是，他们的节目不像从前的纪录片那样以真实的家庭为背景，他们的节目摈弃传统的群居结构，而是建立"新的核心家庭"。默里和布尼姆仍然明显地在思考关于《吉屋出租》的造价高昂的节目，他们决心召集一组20岁满怀理想的演员住在集体住宅里。他们将拍摄那里发生的一切。[12]

对于MTV来讲，花费也很合理。每一位参演人员几个月的生活被拍摄下来仅仅得到1400美元作为酬劳，不过对于13集的电视剧来说他们已经创作了足够的原始素材。[13]电视上从没有出现过这种类型的节目，随着时间流逝我们发现对于这些"才华"的回报显然是注意力而不是金钱，这种新的节目形式（当时还不知道叫"真人秀"）成功地成为MTV现存的商业模式。

布尼姆和默里面试了大约500位申请人，最终将范围缩小在7位"普通人"身上，他们的年龄分布在19—25岁。他们想要一个多样化的组合而且就是这样做的：这里有南方女孩——朱莉（Julie），她可能在这里会感到无所适从；埃里克（Eric），一位男模，来自中西部；希瑟（Heather），一位嘻哈表演者；凯文（Kevin），一位诗人。下一步就是给节目找"舞台"。经过苦苦寻找，制片人找到位于纽约SoHo商业区、占地4000平方英尺的一栋阁楼，那里在20世纪20年代早期被认为是艺术街区。阁楼被改装成四居室，配有隐形摄像头、麦克风，还有供制片人

观察居住者的地方。设备一切就位后，布尼姆和默里打开摄像机（还有很多特写镜头，一部肥皂剧待命）等着期望中的肥皂剧开播。[14]

在1992年5月，节目首次播出，画外音是这样的：

这是住在阁楼里被选出的7个陌生人的真实故事，他们的生活被记录下来，为了探寻当人们彼此之间不再客客气气而开始变得真实时是个什么样子，这就是《真实世界》（The Real World）。

这一新节目凭借其勇气和非比寻常的风格立刻吸引人们的注意，但也遭受一些相当粗浅的评论。《今日美国》的评论员写道："观看《真实世界》，将其界定为纪录片（太虚假），将其界定为娱乐（太枯燥），很难区分哪个占的比重大点。"[15]然而在第一季将完结时，批评的浪潮开始转变。《纽约时报》的约翰·乔瑟夫·奥康纳（John J.O'Connor）这样说道："作为一部以现实为基础的肥皂剧，MTV的《真实世界》充满很多偶然性，7位主演太过独立而不适合被挤进小小的肥皂剧里。然而这部力量型纪录片系列的电视剧刻画了二十几岁的年轻人在90年代的挣扎，稳稳地成为年度最受关注的电视节目。"[16]

奥康纳说，如果《真实世界》在第一季完结时便戛然而止是再好不过的了，但弗莱斯顿另有主意。随着收视率的上升，他开始意识到已经找到了理想的保护伞来对付即将到来的视频危机，因此，MTV授权拍摄了第二季节目，地点定在洛杉矶。第二季比第一季吸引的观众多得多，因此第三季、第四季接踵而来。节目播出期间，这一电视节目形式成为新MTV的顶梁柱，将其从对音乐视频的依赖中解脱出来。

追溯到第二季，《真实世界》的形式发生了微妙的变化，它继承了《一个美国家庭》的精神。第一季侧重的理念仅仅是拍摄年轻人挣扎于破裂的关系上；这些演员虽然羽翼未丰却是可爱、体贴的。有时候节目像是一部被剪辑过的大学研讨会。尽管加入了些爱情元素，但以现在的

衡量标准看，却是对话过多而鲜少采取行动。2011年《视听俱乐部》（*The A.V.Club*）的一则评论这样写道，这个节目似乎“令人难以置信、极其热情、极其不成熟又充满甜蜜的理想主义”。[17]

很早以前，布尼姆和默里就知道戏剧很难吸引有理智、有思想的人，甚至是二十几岁的年轻人。因此在节目播出期间，它渐渐依赖那些资质愚钝的人或一在家中准惹麻烦的惹事精们提高收视率。例如在第二季，戴维·爱德华斯（David Edwards）是一名21岁满怀抱负的戏剧演员，曾经受他戏剧天分驱使将他女室友的毯子从身上拉下来，导致女室友身上只剩一件内衣，之后，他将自己也暴露在室友面前。经过长时间的讨论，戴维最终被赶出这所房子——从中产生的“赶出岛屿”这个梗很快就被带到许多电视访谈中。[18]

《真实世界》的成功唤起了效仿者，其中包括MTV自家的几个网站，他们想要创作类似的低投入、高收视率的节目。布尼姆和默里发现天性愚钝的观众的潜力，因此继续制作了《简单生活》（*The Simple Life*），这部剧围绕名为帕丽斯·希尔顿（Paris Hilton）的呆笨女继承人展开。她生活在农场里，自20世纪70年代弗瑞德·西尔弗曼将“乡村”主题抛弃后，这部剧意味着这一主题的复兴。

但是每一次节目形式的反复都面临同样的问题：没有剧本的情况下，怎样才能营造足够的摩擦和戏剧性而使得节目变得有趣而不失真呢？《真实世界》的不可预测性对于MTV相对低廉的房租投资来说是很好的回报，但是如果新的节目在网络电视收益更好的晚间时段播出，持续的戏剧性效果是至关重要的。回答这一问题需要再次从以前的节目寻找灵感。这次是从20世纪50年代寻找。

然而很多人也许想出了同样的点子，1994年，英国制片人查理·帕森（Charlie Parsons）想出将《真实世界》的纪录片形式和20世纪50年代的游戏与竞技节目相结合。这个想法被恰当地称作“纪录片游戏节

目”。作为制作团队中的一员，鲍勃·盖尔多夫（Bob Geldof）一度是新城之鼠乐队的主唱，随后成为“拯救生命”慈善演唱会组织的创始人。帕森的新节目在瑞典公共电视台播出。节目最初被命名为《漂流者》，后改名为《远征罗宾逊》，节目的拍摄地点在一座遥远的荒岛上。节目的内容是在严密的监视下进行一场持续的体能竞赛。16名参赛者分为两个“部落”，他们将在岛上生活大约一个月；在每一集结束时，一个玩家将被其他人投票从岛上离开。[19]

这个节目在瑞典很受欢迎，当帕森在别处出售版权时，它被改名为《幸存者》。在美国，它的收视率与日俱增，正如20世纪50年代的热门游戏一样。2000年第一季节目的最后一集成功吸引了5000万名观众，堪比电视史上观众人数最多的时候。很显然新型内容，即被形容为“真人秀”的节目正准备占据黄金档。

其吸引力是什么？在某些方面，新型真人秀节目的吸引力并不神秘。像肥皂剧和其他连续剧，它们有故事主线和情节，只不过看上去似乎是表演者的即时反应。这些真人秀里包括人际关系、冲突以及令人难忘的角色（被广泛设置的），例如《泽西海岸》里的“妮可尔”和“迈克·索伦蒂诺”或《贵妇的真实生活》中的任何一位“贵妇”，所有这些元素和《阿莫斯与安迪》节目一样老旧。同时，像《幸存者》这种游戏类节目靠的是体育比赛所营造的经典戏剧模式：游戏有规则，结果不确定，参赛者有可能成为赢家或输家，同时还有很多悬疑和反转剧情。这种形式没什么神秘可言。

自《一个美国家庭》播出以来，一个大家一致认同的并且可预料的结果就是真人秀节目可以捧红很多演员，尽管有的是昙花一现。这不是那种可以到处炫耀和卖弄的明星影响力，而是名人查尔斯·范·多伦电视丑闻事件之前所享有的一切。但这足以把观众们吸引过来，对演员来说

也是种补偿。确实，如我们所说，演员们参演这种低预算节目会吸引很多的注意力。这种剧承载着演员成名的希望和机会。时间一长，确实会感觉自己真的成了名人。例如《真实世界》里的一员——凯文·鲍威尔，他参加了1992年举办的音乐录影带大奖，他说道："能和红辣椒乐队的尼尔瓦（Nirvana）、霍华德·斯特恩（Howard Stern）交谈，当《真实世界》的演员们一出场，兄弟，我发誓，粉丝们为我们尖叫欢呼，好像我们是披头士一样的人物，那时我才意识到真人秀节目能真正改变命运。"[20]

《一个美国家庭》中的原型也同样如此。兰斯·劳德后来说："这部电视剧实现了中产阶层的成名梦，做真实的自己就可以成名。"[21]这不是吉尔伯特的本意，但让人意想不到的结果就是劳德一家在一段时间内声名鹊起。帕特·劳德将出版她的自传，而且她的5个孩子会作为摇滚乐队在《迪克·卡韦特秀》中出现，就像帕特里奇家族一样。比尔·劳德穿着浴袍登上《时尚先生》杂志，穿着他的生日礼服的兰斯登上了《斯克鲁》（*Screw*）杂志。但是到20世纪80年代，劳德这一名字几乎不能引起反响了，兰斯是个例外，他会成为经久不衰的同性恋代言人。

"普通人乔"这一类名人的影响力虽然有限，但从前确实存在过，20世纪50年代游戏类节目的冠军很显然成为这类名人的鼻祖。随着带着"名人"光环的普通人的涌现，整个节目很快统领了电视行业，这是个新现象。这样一来，也标志着对名人本质的认识发生了一次微妙却意义重大的改变。如果从前名人被定义为英雄、半神人、国王、圣人，那么之后就是荧幕上的人和运动员，在20世纪90年代，任何一个人都可能成为名人。因此，出名成为一个值得大众追求的合理的目标。这最终可以解释这类节目的持久吸引力了。

就像上帝总是在我们身边，真人秀取材于生活中存在的事物，只不过将其变得更为亲民，将从前遥不可及的事物变得触手可及。但我们总是陷于这样的自相矛盾中：名人是我们之外的其他人，但同时他们又同

我们一样（也许这就是现代版本的上帝的神通广大与无所不在）。我们可以说，这种矛盾出于他们的名气来自我们的高度关注，由此创造出一种可被理解的不可思议的事情。但是名人从前吸引的注意力或多或少基于他们的学识、外貌、财富和才能。而真人秀颠覆了这个过程，名人的产生仅仅是为了吸引关注。这开启了一条通过展示平凡来获得注意力的道路，这完全改变了注意力商人的商业模式。和其他方式一样，通过这种获得注意力的方式而将注意力“贩售”给广告商，不过这种方式同样可以用来发掘有才之士。(注)每年有如此之多的新起之秀，注意力经济即将证实安迪·沃霍尔时常提出的暗示，即电视机这一体系会保证每个人将会或有机会出名。这一体系得以维持，是通过让后工业社会的每个人相信他们有机会发家致富。

对于普通人，真人秀无异于买彩票。实现明星梦的入场券寥寥无几，但是自从有一天连一个在施瓦布超市冷饮柜台后卖冷饮的女孩都希望被“发现”后，机会变得前所未有的好。和传统意义上的名人（如总统、演员、音乐家）不同的是，一旦节目结束，这些明星再也无法吸引大众的眼球。这成了他们的一种生活方式，有些人对此迅速应对，将他们的名声寄托于新的、通常不是那么抢眼的现场演出上。大多数人会饱受娱乐行业的风云变迁，毕竟娱乐圈里总是新颜换旧貌。最终，他们回归平淡生活，偶尔会成为网上调侃的主角。

想想较为成功的凤毛麟角的几位早期明星，其中的一位——埃里克·尼斯，他是《真实世界》里的男模特，他之所以成为这个节目里最有名的人，多亏了他帅气的长相和爱脱掉衬衫秀肌肉的嗜好。尼斯在节目播出后取得了一些成功：他成为另一期电视节目《磨坊》的搭档主持，在舞台上跳了几年的舞。1995年被换掉之后，他发行了一系列舞蹈练习视频，视频里他边跳舞边慢慢脱去衣服，而伴舞们则一直穿着衣服。接着，他出现在商业广告片中宣传“阿布拖斯”（Abaratus），这是一种带有弹性的用于腹部练习的长条带子。他最后一次亮相是在一个名为《青少年的自白》的短期真人秀节目中，至此，他的公共事业结束。

无论演员的个人命运如何，真人秀节目对于注意力商人来说宛如天赐良机。它顺应最简单的经济学原则，正如一位电视行业的高管所说："真人秀节目对于黄金时段观众的吸引力与一部好的戏剧或喜剧产生的吸引力同样有效。但是有时候成本能减少一半。"[22]由此，

21世纪电视的商业模式毫不犹豫地改建成真人秀模式，并使真人秀节目成为所有节目的领头羊，2002—2003年，真人秀节目占据63%的黄金时段，拥有1.24亿的稳定观众。真人秀节目的这种好光景持续了十几年。[23]

据统计，真人秀节目的观众主要为年轻人。也许这是因为真人秀节目起源于MTV，或仅仅是因为年轻人相对而言愿意相信在他们的生命中有机会获得名利（政治阶层或中年人几乎没有这种幻想）。然而，随着时间流逝，节目策划者发现真人秀节目也可以吸引大量其他年龄段的人群：有适合中年人看的节目，如《致命吸引》（讲述一个渔夫的故事）；有妇女和孩子们的节目，如《交换夫妻》，关注于家务管理；有适合所有年龄段、坚定的物质主义者的节目，如《比弗利娇妻》，这是一部无剧本肥皂剧，是在豪华的独栋别墅里拍摄的，讲述一群永不满足的主妇们的故事。确实，接下来的10年，有大约300部新的真人秀节目如雨后春笋般出现，这些节目想方设法地吸引公众的注意，其中包括选秀节目《美国偶像》；有帮助参与者获取启动资金，通往成功之路的节目《鲨鱼坦克》；带有窥视性质的病理性节目《囤积症》，该节目从前被认为是怪胎；有《真实世界》的变身节目《泽西海岸》，这个节目以几位意大利籍的年轻人为主角，体现多元文化；有将名人的家庭生活展现给普通人看的节目《奥斯本一家》，该节目讲的是前黑色安息日乐队的负责人奥兹·奥斯本（Ozzy Osbourne）的家庭生活；有讲述"女人嫁金钱，男人娶面子"的故事《百万月老》；讲述通过投身房产交易争取美好生活的节目《百万清单》。而且确实有很奇怪的试验，例如，一个相亲节目，参与者需从20位戴着面具的男士中选中一位当丈夫，这个名为《个性先生》的节目由前白宫实习生莫尼卡·莱温斯基主持。节目的投

入并不高，任何想法都不妨一试。

也许在众多节目中最好的当属《与卡戴珊姐妹同行》，它至少包含了这种节目类型的精髓并改变了注意力产业的影响。金·卡戴珊（Kim Kardashian）是前真人秀明星兼继承人帕丽斯·希尔顿（Paris Hilton）的闺蜜（与她亦敌亦友），希尔顿后来成为一名成功的DJ（负责播放唱片的人）。卡戴珊继承的东西另有其他。她是已故的罗伯特·卡戴姗（Robert Kardashian）的女儿，父亲生前是O.J.辛普森案的辩护律师，她和她的两个姐妹（凯丽、考特妮）以及她们心怀不满的弟弟罗博同住。她的母亲克丽丝嫁给了奥运传奇人物布鲁斯·詹纳［现更名为凯特琳（Caitlyn）］，因此卡戴珊的家庭里还包括她同母异父的兄妹凯莉和肯德尔。卡戴珊曾经是琳莎·露夏恩（Lindsay Lohan）和其他人的服装设计师，她一直对戏剧很感兴趣，在年轻时经历了结婚和离婚，当时婚还没离成就流出她与情人的不雅性爱录像带，和帕丽斯录像带事件如出一辙，录像带是怎么流出的并不为人所知。妈妈克丽丝总是为她寻找出路，认为她的孩子们自然会成为电视节目的主角。这件事引起《美国偶像》的制片兼主持人瑞安·西克雷斯特（Ryan Seacrest）的注意，他与布尼姆和默里团队合作，在2007年推出《与卡戴珊姐妹同行》节目。其他的节目在他们口中被称为历史。

真人秀节目要想成功必须有周密的计划。《纽约时报》称这个新节目是“了解家庭生活的窗口”，这一点似乎是从它体现出的共同的机会主义方面理解的。《纽约时报》评论道：“卡戴珊的节目不仅仅是关于古怪家庭的生活报道，而完全是关于一些挣扎在名利边缘的绝望女人的生活，这种生活让人感觉不寒而栗。”[24]波普·马特斯（Pop Matters）指出，“卡戴珊对于名气的强烈渴望让人不安，但是更糟糕的是，观看明星乏味的家庭生活让人感到无聊至极”。[25]然而让卡戴姗一家备受推崇的是他们打破了现实中名利稍纵即逝的诅咒，因为在将近10年里，他们赚了成百上千万美元。这一家人上演了真人秀版的家庭协同的力量——如果观众厌倦了家庭当中的一员，很快就会有另一个成员跳出来制造新

话题，如摔跤选手涂抹口红这种话题。同时，在21世纪前10年，卡戴珊的收入增速之快让银行家都心生嫉恨。这一家人在2010年总计收入6500万美元，而卡戴珊一个人的收入在2014年就达到2800万美元，2015年达到5250百万美元。

随着真人秀成为主要关注平台，几乎每个收入分支都被他们挖掘或开发。有产品代言费、出场费，也有推特、生日宴会、同名服装品牌、香水、书籍（像《自私》完全由自拍照片组成），一款深入人心并大受欢迎的手机游戏等附属产品。所有这些都和《与卡戴珊姐妹同行》节目休戚与共，不管有多少姐妹间和母女间的争斗，不管多少恋情，离异、怀孕，不可告人的整容事件曝光或将嘉宾乘坐私人飞机展现给观众等，节目的戏剧性潜力永远都不会消失。伊丽莎白·克里德–霍尔基特（Elizabeth Currid-Halkett）教授写道："很显然，卡戴珊已经变为公众形象并颇为受益，将吸引人眼球的行为变为一种艺术形式。"[26]

人对刺激的渴求是永无止境的，由此，卡戴珊和电视界已经引起了人们的担忧。商业电视的未来无法设想，不论它变成什么样子，都会倚赖某种特定的形式去长久地获取关注，尤其是像真人秀节目那样有着相同的市场份额并过度开发的节目。无论具有多么理想的金融演算基础，都没有任何一个注意力吸引战略能够永远领先于祛魅效应。最终，即使下金蛋的鹅也会变老死去。汤姆·弗莱斯顿深知这些并利用自己的前瞻性将网站从可有可无的状态中解救出来。

不管怎样，真人秀成为一个重大发现，即使在某些方面做得有欠妥当。因为令观众趋之若鹜的那些节目既是真实的又是不真实的。制作方为了场景而歪曲事实，计划着用最少的投入获取最多的关注。然而，节目看着足够真实而被人们相信——也许不是每个字都相信，但从电视剧本的角度来看就足够让人相信了，而且在新千年，为了让全国观众满意，也意在产生这样的效果：观众通过在电视上观看节目，感受到似乎自己也参与其中的乐趣。因此，如果电视要进入新千年，取决于别人对

真实生活的看法并决定着21世纪扣人心弦的“注意力”竞争。

---

1. 至少最初，真人秀节目大火之后，表演者和其他节目中的演员一样对薪酬要讨价还价。但是如果那时广告收益可观，大多注意力商人并不介意回归之前的节目形式。

第五部分　内容王国

它被评为“最精心制作的、复杂而充满雄心壮志的电视节目”。1999年12月31日，世界各地的广播电视台结成盛大联盟迎接千禧年的到来，全球电视台在新年夜持续直播23小时。记者从全球各地对盛会做现场报道，在美国，自20世纪50年代以来出现在电视上青春永驻的迪克·克拉克（Dick Clark）主持一个包括比吉斯组合、克里斯蒂娜·阿奎莱拉（Christina Aguilera）、巴瑞·曼尼洛（Barry Manilow）、超级男孩（NSYNC）和空中铁匠乐队（Aerosmith）在内的全明星音乐阵容的倒计时节目。

电视网络号称吸引了全球8亿观众，不过大家都心知肚明这是电视的最后一次狂欢。因为进入新纪元后，大量的注意力已经不可抗拒地被新的媒体吸引，这些新型媒体我们现在虽已经知晓，但在那时它仅仅只是处于各种发展潜力的初始阶段。1999年英国广播公司宣布进入“网络年”，美国有线电视新闻网邀请用户“举杯欢庆，开启电脑，用一种未来的方式迎接新纪元”。[1]一个名为Earth-Cam的网站用相机发回全世界庆祝新年的照片，称之为“世纪网络直播”，可与当年广播电台举行的耗资巨大的活动媲美。[2]美国有线电视新闻网进一步表示，“在新年夜里足不出户，在电脑前就可尽享一切”。

到2000年，大家一致认为，20世纪占领人类多数注意力的“旧媒体”衰落的命运已经注定。旧媒体会尽可能延长生命，减缓这种命运的到来，但常言道，新事物必将取代旧事物。由此可见，传统的注意力商人和他们在广告上的合作即将走上灭亡的道路。“这是我们的国家，如今这是我们的媒体，这是我们的时间和注意力。”杰夫·贾维斯（Jeff Jarvis）是新媒体的强力支持者，他写道：“如果我们这些人让你失望

了，那么很抱歉，但是你是否想过你们也令我们失望呢？”[3]

电视业似乎也预料到了这样的未来，下定决心要推出千奇百怪的真人秀节目，例如《天鹅》，它关注的是极端整形手术；改编游戏节目，例如《谁想成为百万富翁》，它翻新了《46000美元问题》；例如《万妮拉·艾斯去阿米什》，讲述一个陌生人混迹于别国的名人圈与现实生活之间的故事。[4]无论是被关注，还是通过央求手段引起观众注意，无论是电视高管蓄意为之，还是无耻迎合一小部分只有最低标准的人，这些史无前例的荧屏节目是20世纪最吸引人注意力的，因此有些人还没准备好询问比这更好的媒体什么时候出现。

这就使得21世纪与众不同。也许这就是千禧年主义，人们普遍期望有一个伟大的改变，相信有一种全新的、全然不同的新媒体出现。在2001年劳伦斯·莱斯格（Lawrence Lessig）出版了《思想的未来》（The Future of Ideas）一书，预言网络将成为新的共享平台，将普通人从电视的“电子束缚”中解放出来，并将网络重塑为奉献者和创造者。21世纪将培养一种不同于以往任何时代的公民：整个民族都是创造者，他们和以往一样对彼此感兴趣，就跟注意力商人统治下的大规模市场的时期一样。但是实践的效果是否符合任何形式的预言，结果是模糊的，甚至是神秘的。这将花费10年的时间才能明白所有的真谛。

第20章　内容为王时代的来临

1996年的微软如日中天，成为技术领域中最为令人敬畏、高效至极的超级公司，一心要打败周围的所有对手。微软凭借销售随处可见的Windows和Office（虽然它们在日渐失宠）获得了数十亿美元的利润，世界上大多数电脑安装的Windows图形化操作系统将微软打造成为世界上市值最高的公司。如果说有哪家公司能一直从头到尾地垄断某个市场，那么就非微软莫属。[1]微软的首席执行官比尔·盖茨戴着大黑边眼镜，虽然这种装扮当时还没有流行起来，仍然是名副其实的书呆子装扮。1996年1月3日，他在微软官网上发表了一篇文章，标题看起来一反常识——“内容为王”。[2]

在这篇文章将内容加冕为王时，互联网“内容”主要是带有文字闪烁效果的自制网页和纯文本论坛，极客们讨论着面向对象编程的利弊。然而，盖茨预言即将爆发的新创造力将主宰网络的未来。他写道：“我认为（互联网中）只有内容能真正地带来真金白银，就像电视广播的内容一样。半个世纪前开始的电视革命催生出了一大批行业……但是笑到最后的赢家往往是那些能利用媒体传播信息和娱乐的人。”但他的预言里也同样警告说，网络内容必须够好才能成功：

> 如果想让人们忍受在电脑前阅读屏幕上的内容，必须回馈以意义深刻、最为前沿的信息使其能随心所欲地去探索。他们要去听音频，也许还要看视频。他们需要有机会去亲自参与其中，这要远远超过平面杂志提供的读者通过给编辑写信的方式参与其中的机会。[3]

因此，世界上最赚钱的公司在其伟大领导者的号令之下付诸行动，掀起了一场大规模、耗资数十亿美元的行动，去抢占由“内容聚合”创造

的新兴市场，即所谓的“互联网电视”的世界。新的注意力商人就此诞生，而微软计划统治他们所有人。不幸的是，如盖茨所言，无论谁想统治网络，必须内容精良。对于微软来说，这就是症结所在。

这并不是因为缺乏努力或资源不足。微软在加利福尼亚州的雷德蒙德新开设了一处办公地点，距总部有一段距离，配备了从纽约和洛杉矶招来的“内容人员”。《纽约时报》称，这是一支“勇于创新”的团队，使命在于“建立一种新潮的媒体商业模式”。事实上，这些新员工肩负着一项不可能完成的任务：发明一个新的平台和一种全新的内容形式——既不是电视或电影，也不是电脑游戏，而是“互动内容”，然后通过“MSN 2.0”这一新的门户网站将“内容聚合”变现。MSN是预装在每一台Windows电脑上的用户界面，目的在于让互联网感觉起来更像电视。[4]

MSN 2.0发布时打出了“每个新宇宙的产生都始于一场大爆炸”的豪言壮语，然而媒体对它的评论却并不友善。《泰晤士报》抱怨MSN的使用说明过于复杂，“从一开始就推送一则多媒体广告，20多岁的主持人断言，‘我看你品位很棒！’他还说，‘我保证，这一点都不疼’。连牙医也这么说”。这些努力的结果留给用户的是一个功能贫乏的浏览器，只能下载、播放一些类似于电视游戏的互动节目，但是载入速度要慢得多，而且缺乏任何值得一提的操作性。微软后来承认这些节目“一败涂地”。[5]

如果说当时互联网在创造内容方面还没有发挥潜力，那么微软现在应该让电视更像网络来加速两者的聚合。根据这一逻辑，他们投入了数亿美元打造全新的新闻有线电视网络——Microsoft-NBC（简称MS全国广播公司）。他们有一种尚不明确的直觉，认为电视广播网最终将会以某种方式存在于互联网之中。微软在一次新闻发布会上如此说明，“从现在起，网络的前景与电视的力量融为一体”。评论家不完全确定该如何对此进行评论。媒体评论家史蒂夫·罗森鲍姆（Steve Rosenbaum）说：“某种非常有趣、极为强大的生物将要诞生，但我不确定它到底是

什么。”如果他不知道，也就是说微软或MSNBC的任何一人也不知道。当MSNBC最终投入运营后，选择将自己打造为美国有线电视新闻网的翻版，只有一点不同，它展示了一档致力于推动互联网革命的节目——“The Site”。[6]

然而，无论怎样期望实现这样的协同效应，最终它都未能成为现实，面对MSNBC的低收视率，高管们将转而拾起传统的有线电视思维。仔细研究人口统计数据后，他们发现左翼观众缺乏属于自己的有线新闻网络。MSNBC将因此成为福克斯新闻的孪生兄弟，而“MSNBC”中的“MS”被保留了下来，就像新主人忘了取下的旧商店招牌一样。在这一时期中，微软唯一成功的投资是*Slate*杂志。*Slate*自我标榜为第一本在线杂志，并且最终证明了这一概念的可行性。此外，Xbox游戏主机也获得了成功，秉承了微软一直以来擅长的全面垄断市场的做法。剩下的绝大部分尝试最初都以失败收场。[7]

简而言之，微软实际上没能战胜挑战，并且将融合电视和互联网想得过于简单。实际上，微软仅仅把互联网看作一个可以播放内容的新渠道，就像是发明互联网就是为了拓展有线电视一样。但这种冲动并不是完全走向了错误的方向，因为总有人会利用互联网吸引的注意力来赚钱。只不过并不一定非是微软公司。最成功的竞争者是真正了解这种新平台以及如何付诸实践的公司。

在20世纪90年代末，随着微软发展内容的举措逐渐淡出，行业中一家专注搜索业务的新公司谷歌出现了。随着互联网的用户增多，搜索成为一种主要的应用，其发展速度之快之广如野草之势，远远超过了收看某个电视频道所能实现的可能。当时有很多搜索引擎公司正在运营——莱科思（Lycos）、麦哲伦（Magellan）、远景公司（AltaVista）、Excite、雅虎（Yahoo！）等，这些公司成立之初都专注于互联网目录业务。但很快人们发现谷歌明显比其他任何公司都做得好；它的发明者很聪明，算法非常棒，代码也十分严谨。谷歌只是在白色的页面上简简

单单地放了一个搜索框，这种设计不仅优雅，而且在技术上与当时其他引擎相比是质的飞跃。但是关注谷歌成长的人都知道，它存在着一个巨大的、潜在的致命问题。谷歌更像是一个学术机构而非公司，虽然日益受到欢迎，但是在以惊人的速度消耗资金的同时，它没有任何商业模式可言。创始人谢尔盖·布林后来回忆道："我感觉自己像个笨蛋。我成立了一家互联网初创公司——其他人也一样。但是无利可图，也像其他人一样，这有多难呢？"[8]

这是一个引人入胜的时刻，令人深思。最为热门的技术公司站在选择的十字路口，沉思自己的未来，作为一个异常谨慎的公司，竭尽全力去深思熟虑每个选择的后果。感谢搜索需求的快速增长，谷歌得以吸引了大量的注意力，但如何才能将这种注意力变为资本呢？正如我们所看到的，总是有两种方式可以把注意力转化为金钱。传统的方式要收取入场费，就像演出一样，采用剧院、HBO或书籍的商业模型；对于谷歌来说，这意味着授权或出售使用优质产品的权利。第二种方式是转售获取的注意力，而这是注意力商人的商业模式。(注)

谁都知道，对于谷歌这种更有潜力大规模吸引注意力的公司，广告能带来最稳定、最直接的收入流。而且谷歌就是这么做的。《连线》（*Wired*）杂志的创始人之一约翰·巴特利（John Battelle）在2005年写道："数百万人身体前倾、专注地看着电脑屏幕，将自己的希望、恐惧和意图倾诉到颜色简洁、白色背景的谷歌网站中。"[9]如果说电台曾承诺能吸引"放松"的观众，那么网络在这方面能做得更好：真正想要一些东西并且随时说出它们的人带来了专业上所谓的"有意识流量"。谷歌以开放、渴望和敏锐等尤为宝贵的心态为广告商带来了想法。多亏注意力商人的独门点金之术，广告让用户感觉谷歌是"免费"的——就像谷歌所做的仅仅是帮了用户一个大忙。

回想起来，这再简单不过了。但该公司的主要创始人拉里·佩奇对广告的破坏潜力异常敏感。当谷歌之前处于发展的十字路口时，他在与

布林共同撰写的一篇文章中曾坚决地认为："广告商赞助的搜索引擎与生俱来就会偏向广告商，偏离消费者需求。"[10]作为一名工程师和科学家，佩奇曾希望建立一种免受商业扭曲的、干净的、纯粹的搜索工具。此外，他对广告商的厌恶并不是纯粹脱离实际：他见过以广告为收入来源的搜索引擎是什么样的。布林和佩奇都对宣扬这种搜索引擎运营理念的人厌恶不已，而这个人物虽然如今很大程度上已经被人遗忘了，但他曾经一度是谷歌最大的竞争对手。这个人就是比尔·格罗斯（Bill Gross）。

两年前，也就是1998年，比尔·格罗斯在加利福尼亚州蒙特雷参加当时崭露头角的TED（技术、娱乐、设计）大会上，兜售以广告收入支持搜索引擎运营的想法。TED大会最初在20世纪90年代初发起，以启发观众为目的，是创新者和梦想家发表简短演讲的舞台；大会坚决反对借此平台推销产品的行为。格罗斯无视这些警告，靠着在TED上兜售他的最新产品成就了一番事业。他提出一个互联网搜索的新概念——为什么不把搜索结果中的网址卖给出价最高的人呢？

虽然格罗斯的表述很吸引人，但观众的反应并不友好。TED以其随和、洋溢崇拜之情的观众而闻名，然而在这次演讲中却出现了嘘声一片。后来，演讲结束后，人们坚定地否定了他宣扬的理念。约翰·巴特利写道，这种商业模式"很明显违背了大众媒体所知的每一条伦理界线"。[11]

但比尔·格罗斯不是那种容易打退堂鼓的人。从20世纪90年代跌宕坎坷的网络文化一路走来，他最为著名的是在自己的初创公司孵化器Idealab中将一个点子（据说灵感来自史蒂文·施佩尔伯格）几乎在一夜之间打造成了一家公司。曾有人说他声称"旧规则不适用于互联网公司"。[12]回想起来，格罗斯所谓的"旧规则"就是其他人通常所说的"道

德”“价值观”或“普遍接受的惯例”。

格罗斯的许多创新把注意力商人的模式推向了新的极端。昙花一现的网上玩具零售商eToys将很大一部分风险资本投给了广告，认为成功只要广告足矣。格罗斯还成立了FreePC，为人们提供低端康柏电脑来交换详细的个人信息，并监控人们上网冲浪和购买习惯。他的另一家公司NetZero提供了一种“免费”的互联网服务，至少直到破产之前，它一直依靠广告和类似的跟踪业务维持经营。

格罗斯将自己的“价高者得”的搜索理念转变成名为GoTo的公司。这家公司先于谷歌7个月成立，并在一段时间里是谷歌的主要竞争对手。与谷歌不同的是，广告商付钱给GoTo，从而换取搜索结果中更高的排名；“相关性”取决于广告商在这场搜索引擎贿赂中投入了多少钱。或者，正如格罗斯所说，“我们不会让盲目的算法主宰一切”。GoTo的方法类似于美国在线的付费服务“有围墙的花园”，利用搜索服务引诱用户，然后推送广告。评论人士称这种做法误导用户并且没有道德；有人抱怨说，“如果一个中学生在GoTo上搜索‘营养’这个词，被首先列出的网站就是投标人的网站”（主要是销售减肥药的网站）。《纽约时报》问格罗斯，他的搜索服务是否系统上倾向于展示商业搜索结果时，他回答说，任何人都可以为同样的特权埋单。“格罗斯先生坚持认为，非营利组织、大学和医疗机构都会发现，为排名付费对自己有利。”《时代周刊》报道称。正如格罗斯所说：“即使是慈善事业，也需要人的关注。”[13]

布林和佩奇对格罗斯的抨击最为猛烈，认为格罗斯的方法令人生厌。1998年，这两位研究生在一篇富有开创性的论文中描述了谷歌的搜索算法，同时抨击付费搜索模型会造成不易察觉的问题。他们写道：“搜索引擎的偏见尤其隐蔽，即使专家也很难对搜索引擎进行评估。”[14]混合着利益的激励是敌人，而这也是广告商为此付出的代价要达到的效果。为此，人们认为搜索服务应该坦诚透明、不带偏见。

更重要的是，这些观点体现了拉里·佩奇的个性，而他是推动谷歌发展的主要人物。佩奇为人低调；众所周知的是，他为人平和谦逊；如果你在会议上看到他，中午往往会看到他用餐厅托盘吃午饭，让人误以为他是个不苟言笑、自以为是的中层经理。然而，他是一个不同凡响、才华横溢的人，如果一旦下了决心，就会异常相信自己的直觉。他在内心深处是一个纯粹主义者，致力于工程美学，一旦你理解了这种美，就会难以拒绝它。

谷歌的口号一直是“我们做得更好”（We do it better）；它的创办文化基于激进的精英理念，认为才华横溢的代码和巧妙的系统设计高于一切。早年的佩奇对这个领域中的非技术方面缺乏耐心，包括市场营销、管理甚至融资或赢利。这并不是说他认为自己凌驾于这一切之上，而是说，他相信，由于某种原因，在这些平凡的事情上，公司往往浪费了大部分时间和精力，却忽视了真正的目标。[注]当然，目标就是创造、打造出比之前的好得多的完美工具。

布林和佩奇最喜欢的作品具有两个与众不同的特点。第一，它们总是为了解决看似棘手的老问题而大胆提供新的解决方案；理想情况下，它们违反常理，甚至看来有些疯狂，然而一旦付诸实施，就能实现神奇的效果。第二，它们能迅速见效。谷歌要求自己的产品要比其他人的运行得更快/更好，不像很多其他产品能够容忍妥协。两种品质结合到一起很接近“谷歌化”的定义，谷歌公司中通常用这个形容词来形容体现公司从善理念的事物。[15]

然而，这些品质也体现了一种理想。为什么不打造一个食物美味而又免费的地方？这样你就不必浪费时间在收银机前排队。为什么不向用户赠送几个G的免费存储空间？为什么不扫描世界上所有的书籍？为什么不在卡车上安装摄像头，让它走遍每一条街道来绘制一幅实景地图？但没有什么比谷歌公司本身更谷歌化：谷歌搜索不只比其他搜索引擎好一星半点，而是比那些设计丑陋、反应缓慢（比如雅虎、GoTo等）好

十万八千里。谷歌自我标榜的胜利标语的确是符合美学的。谷歌运行快捷、朴实无华、难以匹敌——闪耀登场！公平正直！它将竞争对手看作本质上就“糟透了”——速度慢、广告满屏，它们总的来说就是唯利是图。

所有这一切使得广告的前景在谷歌这里不容乐观，尤其是佩奇这里。对于纯粹主义者来说，没有什么比广告更加令人生厌，一旦你蹚进这潭浑水，就很难出淤泥而不染。然而，谷歌不得不证明它也可以通过某种方式赚钱。尽管佩奇和布林的思想纯粹，但是同样推崇效能。他们既不是从来不做任何事的崇高理想主义者，也不是任何眼光与想法从未付诸实施的高尚学者和程序员。最终在创始人的理想之下，谷歌走了很远很远。

因此，本着硅谷工程师的乐观天性，佩奇和其他技术人员开始考虑如何找出路，解决收入问题。他们遇到的问题是，是否有两全其美的办法——既接受广告，又无须在产品上做出妥协。他们能不能想出一个类似于“健怡可乐”的解决方案——有可乐的口感，但是没有一丝热量。不言而喻，那些“糟透了”的竞争对手可以不受限制地接受那些没有创意的广告。但是如果谷歌能打破这一屏障，也许能创造一种可以提升而不是有损产品形象的广告形式。

增加广告价值的想法实际上是科技和广告行业中的圣杯。工程师们完全了解广告对网页的影响——拖慢网页速度、占据屏幕空间并且转移用户的注意力，使其忘了真正想做的事情；在某些情况下，广告的所作所为的确令人发指，比如故意插入软件漏洞。但一直以来有一种理论认为，如果广告不带有欺骗性，就可以给用户带来有用的信息——这就是营销人员所谓的“发现”。在网络之外，并不是所有的广告都被顾客所不齿。印刷广告可以和编辑内容一样精彩，《时尚》杂志中制作精良的平面广告就是一个例子；有些广告可以有效地让特定的买家和卖家建立联系，如报纸上的分类广告。观看美国橄榄球联盟年度冠军赛“超级碗”的

一些观众主要关注的就是插播广告，这就是这一行业人尽皆知的创新与高明之处。谷歌能发明某种网络版的理想广告吗？

谷歌在2000年推出了广告系统的雏形，佩奇特别任命了一位高级工程师来进一步完善这个系统。埃里克·维奇（Eric Veach）是加拿大一位杰出的数学家，他的特质之一就是对广告深恶痛绝。他们投入工作之中（冗长的工作时间是谷歌的另一个传统），时至2001年年中，维奇和他的团队确信自己已经解开了谜团。他们借用了格罗斯的一些想法（如拍卖），发明了一种广告系统，彻底推翻了人们头脑中对于注意力转售的认识。

注意力商人总是试图吸引尽可能多的观众，在观众全面反抗之前，用尽可能多的广告轰炸他们的脑神经。自西尔维斯特·韦弗首次采用插播广告以来，已经形成了一种电视战略：在每一小时的电视节目里挤进14—16分钟的广告，其他形式的品牌广告占据3—7分钟，这总共占据了1/3的播放时间；节目内容在设计上做广告，在每次广告之前都设置小小的悬念。在某种程度上，这与群发邮件几乎无异。即使在黄金时段吸引一小部分人也是值得的，尤其当有人接受了信息或正有所需时，这也是为了给潜在消费者建立“品牌意识”。而其他人都认为这属于附带损害。

今天一个恼人的广告使你想明天想吃两片安乃近。但谷歌有所不同，它能获得在使用谷歌时明显表达了商业意图的人的讯息：当有人在谷歌输入“戒毒”“男性遗传性秃顶”“找按揭”时，人们的想法显露无遗。因此，新的系统就是在你输入这些字眼时才会弹出广告，并从根本上不会形成干扰。简言之，谷歌决定舍弃大量的注意力，理由是广告商看重对症下药与地毯式的轰炸并举。想象一下有一个电视频道，能读懂你的思想，让你看一个小时符合你兴趣的商业广告，推送这些会让你更喜欢这个频道。这就是谷歌早期的想法。

名为“关键词竞价广告”的技术应用，创造了拍卖式的文本广告，当

输入关键词（比如“原告律师”或“按揭”）就会根据搜索结果出现特定的广告文本。一个更聪明的做法是，根据广告的点击率，给每个广告分配一个“质量得分”，谷歌坚持广告的投放要投其所需，人们实际上喜欢这种方式。因此，如果你在寻找“死海古卷”，你就不会在广告中获得“抵押贷款”或“饮食助手”的信息——最有可能的是，你根本看不到任何广告。[16]

当竞价广告一推出，引用道格拉斯·爱德华兹（Douglas Edwards，员工编号59）的话，“它加速了木星的外层卫星走向完全由金钱组成的遥远星系”。[17]发生这种情况的原因有两个。首先，即使谷歌在运行广告，仍然优于雅虎、Lycos、GoTo和其他网站，从而蚕食他们的市场份额。其次，更重要的是，谷歌的广告系统最终以满足广告客户的标准为标准，如果阿瑟·尼尔森泉下有知，也会颔首。导致互联网泡沫的各种原因中，有一个事实是，在20世纪90年代末，美国在线和其他所有人都很难证明网络广告必须做什么事情（因此美国在线需要制造收入）。但通过谷歌的点击量和跟踪客户的记录，广告商终于可以看到他们的广告和最终购买者之间的直接联系。其中绝妙之处在于，谷歌用户总是在最需要购买某件物品的时刻获悉广告。没有必要证明搜索引擎可以建立品牌，相反，将用户比作旅行者，他们走出机场，匆匆忙忙，想寻找一辆出租车，这就是谷歌广告——“点击”。这些创新想法带来丰厚收入，一开始是数以百万计，然后是数亿，最后是数十亿。谷歌将很快成为世界历史上最赚钱的注意力商人。[注]

讽刺的是，对广告的蔑视（来自部分创始人和首席工程师）最终为公司作为注意力商人取得无与伦比的成功铺平了道路。关键是重新讨论公众对于广告的忍受度。21世纪以来，谷歌成为人们日常生活的一部分，它的名字与搜索画上等号，用现今的标准来看，它呈现的是一种非常合理的交易，几乎没人会质疑；从赢利增长方面来判断，也没有造成

产品贬损。所以，竞价广告的非侵犯性使有些人甚至没意识到谷歌是以广告为主要收入的搜索引擎：只当这些广告是来自天堂的甘露。事实上，谷歌开始对注意力商人的模式产生好奇——对这种没有投入的事情欲望强烈。对于无所需求者来说，大家得到了比以往任何时候都设计得更好的搜索引擎，同时包括其他产品，像免费电子邮件与无限的存储空间、无与伦比的地图、世界图书馆，甚至致力于令人兴奋的创新研究，如无人驾驶汽车。当然，同以往一样，作为补偿，在体制健全的国家，它将消费群体暴露于销售当中，这证明它是有用的但又可能不是。谷歌也开始收集很多人的信息。然而，佩奇，这个对广告最心怀不安的人告诉《连线》的史蒂芬·列维，他开始觉得竞价广告既好又有创新。“从那一刻起，”列维写道，“布林和佩奇眼里只有胜利的曙光。”[18]

佩奇觉得他可能赢了魔鬼，但《浮士德》里的人物也是同样如此。虽然竞价广告的保障措施将使谷歌的核心产品随着时间的推移保持质量，但是公司寿命很长，而且股东对公司增长的需求从未停止。在华尔街看来，甚至在联邦贸易委员会眼中，即使最强劲的广告收入也总是有改进的空间。随着时间的推移，这一事实将对谷歌与公众达成的原始交易施加压力。即使竞价广告是一个转变，它仍然是广告，而谷歌，无论如何投机取巧，仍然是一个注意力商人。从今往后，注意力商人将永远服务于两个主人：美女与野兽。

---

1. 实际上，还有其他两种方法，但是谷歌没有认真对待。其中一种是依赖捐款或赞助，这是公益项目采用的方法，例如维基百科。另一种方法更为激进，在令人振奋的互联网热潮风头正劲之前，谷歌创始人这样的企业家有可能已经认真思考过这种方法。这些方法可能会使谷歌成为一个真正的公共项目，就像电子邮件或互联网一样。

2. 作为谷歌的首任首席执行官，佩奇曾经解雇了谷歌所有管理人员，认为他们不仅一无是处，而且他们举行的所有会议、规划活动等干扰了工程设计。他真诚地相信，工程师就像一群鸟，是自我组织的生物，不需要监督，如果自行其是，他们就能创造奇迹。参见尼古拉斯·卡尔森（Nicholas Carlson）2014年4月24日在“商业内幕”（Business Insider）网站上发表的“拉里·佩奇东山再起——一个鲜为人知的故事”（The Untold Story of Larry Page’s Incredible Comeback）。

3. 与此同时，随着市场崩溃，GOTO的创始人开始走下坡路。巴特尔（Battelle）写道："就像早期互联网时代的许多领导者一样，比尔·格罗斯对自己的东西有点太在意了，导致事情结束得突然而令人不愉快。"用"不愉快的结局"这个词描述被迫卖掉自己搜索引擎的人，也许有些不常见。引擎卖给雅虎，也得超过10亿美元。然而，根据巴特尔所说，"遗憾的语气和痛苦的感受影响了他的回忆"。格罗斯后来勇敢地面对他的命运。"我对于付费搜索模式非常自豪。"他在2013年对Slate说。威尔·奥莱姆斯（Will Oremus）在2013年10月13日版的Slate上说这是"谷歌的大突破"。GoTo与联邦贸易委员会还将为雅虎带来监管问题。像布林和佩奇一样，联邦贸易委员会并不喜欢将广告和网页混杂的做法。但工程师们眼中腐败的过程，在律师们眼中是一种欺骗消费者的形式。联邦贸易委员会认为，有偿搜索结果是一种不清楚的广告形式，是被贴上标签了的，因此是非法的。

第21章　博客——普通人的狂欢

谷歌和其他一些西海岸公司已经证明了网络广告不只是宣传：转售互联网捕获的关注有钱可赚。但事实上谷歌已经把广告词放到了远程控制中，仍用传统方式来收获更多的关注。更显而易见的是，到21世纪初，普通白领工人桌子上都有一个高速连接互联网的计算机。从理论上讲，这个创建了一个更富有成效的工作环境的设置，以意想不到的后果创造了成熟的、新的收获关注的机会。正如观察者乔纳·佩雷蒂（Jonah Peretti）注意到的：

数亿无聊的上班族端坐在电脑前发电子邮件、写博客、聊天、玩耍。这些心不在焉的公司员工偶然创建了无聊的工作网络（BWN）——一个巨大的人工网络，比美国有线电视网、美国广播公司、英国广播公司这些传统网络的范围更广。

这应该是谁的收获呢？比赛开始了。

2000年11月，《纽约客》发表了一篇报道，向世界介绍新鲜事物。它是这样写的：

梅格·胡里安心情不好。她没有主要担心的事情，但她受到的是一个快30岁的女人会经历的三重困境的折磨：（a）天气很糟糕；（b）她工作太努力了；（c）她没有男朋友。什么都没有意思，甚至美味佳肴对她来说都很无趣。唯一听起来诱人的就是搬到法国，找一个性感的法国新男友，但即使当她谈到这个想法时，她脑子里也出现了轻蔑的“像我真的要那样做”的语气。

我知道梅格的情况是因为我几个月前看到了她的个人网站Megnut.com。我阅读梅格的个人网站已有一段时间了，所以我熟悉她的各种东西。我知道她有点梦幻主义和理想主义，她热切地相信为获得上市机会参与互联网的“网络人”和热爱传播媒介所呈现的富有想象力的可能性的“网络人”是有区别的，而且她认为自己属于后者。[1]

这种新形式的坦白是什么？作者丽贝卡·米德（Rebecca Mead）解释道，这是“一种新的网站，被称为‘网络日志’或‘博客’”。她解释说，“有一个博客就像在出版自己的《读者文摘》的在线版本，每日更新”，但是包含着对话元素——其他博客作者被称为博主，他们阅读你的博客，如果他们喜欢，会转载你的博客。当然，别人不必像梅格那样把自己的难题写出来。你可以写任何事。这是一个与众不同的捕获关注的形式，即使它是否是强迫关注尚不是很清楚。

人们会认为，报纸和杂志等传统新闻媒体都在以最好的自然形式去捕获那些工作和在家都大肆花费时间在网络屏幕上的人的关注。毕竟，这些媒体最初就是为得到一丝关注所设计的，人们阅读它们作为一天的小小休息。但报纸更新的速度特别慢，对其内容要适应网络感到愤愤不平，它们还担心互联网报道不可靠，还面临收入减少和现任业务被中断的其他典型问题。保守的态度使它们并没有增加新的用户。

于是一个广泛而迥然不同的、莫名其妙出现的群体抓住了机会，至少以前他们没有被当作注意力行业公认的招揽对象。“每个人都来了。”克莱·舍基（Clay Shirky）写道。[2]这是一个未知的、有创造力的阶层的到来，符合劳伦斯·莱斯格的预言，将工具交到任何想要出版作品的人手中或为更广泛受众带来创造力的人，都会为社会带来福音。舍基又写道：“社交工具清除了公共表达的一大阻碍，从而消除了大众媒体的障碍，结果就是预先为媒体专业人士保留的领域大规模业余化。”[3]

网络上，21世纪初属于博主和他们的追随者，令人惊讶的、不同于

之前大部分人的一群人。[4]他们的文化根源在于20世纪80年代互联网的非商业前史。1999年，一本名为《线车宣言》（*The Cluetrain Manifesto*）的书在网上描写了那些年的故事。“这在技术上是模糊的，不可思议的，它由严格遵循规矩居住的希腊人、男巫、孤僻的人和格格不入的人组成”；但它“成为一个人们可以毫无约束地跟他人交谈的地方。没有过滤、审查或官方制裁，也许最重要的是没有广告……吸引力存在于演讲中，然而它是需要媒介引导的。吸引力在人们的谈话中，但它是缓慢的。主要的吸引力在于他们所说的内容。历史上从未有那么多机会使我们知道如此多的人在这样一个广泛的主题上想什么”。[5]

早期的在线营销专家和曾经的博主戴维·温伯格（David Weinberger）解释了早期的博客是什么。“当博客出现时，它们成为我们在网络上存在的方式，使我们能够反应、回应和挑衅。”[6]通过那个时期，网络提供了一个方法来创建和呈现一个公共版本的自我，一个通向马尔库塞所设想的自由的和超越旧的媒体世界强制实施的等级制度的道路。温伯格写道：“我的博客就是我。我的博客相当于我的网络身体。上网变得比我们想象的更重要、更有趣。我们想我们是在参加一场革命，而且我们是对的。”

从本质上看，新的创造者是各不相同的，但因为具有开拓精神和取得令人振奋的效果而变得统一。其中包括：一个叫“德拉吉报道”（Drudge Report）的网站，创建于20世纪90年代，其曝光的有关总统比尔·克林顿和实习生的丑闻引发了很多关注；Slashdot.org创办于1997年，将“新闻带给极客”；“机器人的智慧”与新故事联系起来，旨在建立人工智能和詹姆斯·乔伊斯（James Joyce）作品之间的联系；Megnut.com和Kottke.org，两个互联网企业家的个人博客终将联合；Instapundit，又名葛兰·雷诺兹（Glenn Reynolds），是关注法律和政策问题的自由主义专家，他通过每日新闻和简练俏皮话的结合获得了关注。《波音波音》是最初由马克·弗劳恩菲尔德（Mark Frauenfelder）出版的印刷杂志，作家科里·多克托罗（Cory Doctorow）和其他作家加入

后，它成为一个广受欢迎的博客，展示每天“大部分美妙的事情”。

这些只是几个比较知名的。在这个“对话内容”或“用户提供内容的媒体”的黄金时代，某种突然产生的追随者似乎就是有话要说的。好像保留在保险库中的公众注意力之门被打开，抢劫者拿走了它们。关于前男友的博客，对《重返布莱兹海德庄园》反思的博客，关于本田古董摩托车的博客，都有它们自己的支持者。多亏了搜索，使一个人的兴趣和新世界的内容相匹配并不难。一些更突出的新博主是现任或前任记者，他们被训练得擅长自由、快速地写作。技术人员也开通了博客，他们的博客对大众来说是难以理解的。哲学家、经济学家、科学家和其他专家走出象牙塔，互相通信，以更深奥的方式，而不是在主流媒体随处可见的方式激发门外汉。有些人写博客根本上是为了他们自己和身边那些人，记录他们的出行或作为一种家庭杂志。“博客”一词出现之前，他们有时会称自己为“escribitionists”。[7]像一群小奥普拉·温弗瑞，每个成功的博主都收获了一批追随者和自己的小群体。互联网主管泽法尔·蒂乔特（Zephyr Teachout）组织了2004年霍华德·迪恩（Howard Dean）的竞选，他把成功的博主比作牧师，引领着他们忠诚的教徒。

因此，观众在某种程度上被分散了，使有线电视看起来像《爱德华·沙利文秀》热播的时期。定期的追随者说，博主安德鲁·沙利文（Andrew Sullivan）将不得不对支持天主教、大麻、蓄胡者、告密者和同性婚姻的保守观点感兴趣。《波音波音》或Slashdot的读者，他们的真实信仰解释了新极客的心态，他们欢呼古怪的想法，并拥有神秘的痴迷。这些团体丝毫不像以前的甚至相对精确的以邮政区划分为基础的集群人口，事实上，博主有时声称他们在创建一个地区性的群体，完全由共同利益和爱好而聚集。自从博主出现以来，至少在最初他们不期望赚钱，没有使他们放弃标准或缓和意见的诱惑。

任何人都可以开博客并不是博客唯一的根本特征。这种形式也宣传了“共享”的理念，作为一种引起对事情的注意的方式。这代表早期捕获

注意力的模型的真正失败，中央集权的理想是介于德意志第三帝国强制收听和《我爱露西》吸引了全国观众之间的注意力吸引：所有人聚集在一起听着贯穿整个国家的声音。分享仍然是原始的，相当于链接的贸易，但它已经证明了对信息传播的强有力的替代方式，八卦或谈话的方式比广播更有影响力。这是我们现在所经历的“社会”信息和意见扩散的又一个步骤[注]。

“套装媒体”（传统的注意力商人提供的）和新的“用户生成内容”或由公众创建的“社会媒体”之间形成了最终的对立，博客是其中一个元素。非商业内容创作产生的浪潮将以不同的格式在媒体上传播，并取得了不同程度的成功。用户创建的没有核心编辑器的百科全书“维基百科”，取得了21世纪初惊人的胜利，主要吸引痴迷的年轻劳动力，他们有志为更大的项目匿名做贡献。但与谷歌和其他公司不同的是，当维基百科走到岔路口时，是获得足够用于竞争的信息量还是超过其他网站，保留搜索引擎，它选择了其他道路——决定保留免费广告，事实上它放弃了数十亿美元的潜在收入。创始人吉米·威尔斯（Jimmy Wales）正式宣布如下决定：“我把维基百科看作一个图书馆或学校，在那样的空间里商业广告是不合适的。收益最大化并不是我们的目标。”[8]

和博客、维基百科基于同样的订阅哲学的是一个叫YouTube的新公司，创立于2005年；基于用户生成视频，连同许多借鉴其他资源的剪辑，其目的是促进内容的共享。随着运用比以往更便宜和更好的数字视频技术，YouTube被证明是一个即时的、巨大的冲击；早期它特别有吸引力，没有广告，也没有强制执行版权法。根据公司的报告，一年之内YouTube每日的视频浏览量为1亿，还接受65000个新视频的上传。因此，YouTube成为互联网对电视的第一个成功的挑战。但与微软为抓住地盘而进行的保守的努力不同，不管怎样，YouTube事实上正在创建一个新的媒体类型。网站吸引了大量商业内容，连同业余爱好者和专业音乐家、擅讲故事的人，以及任何想象他们可能会穿着睡衣成为明星的人的表演。

《纽约时报》的新博客仍然在向网络选区缓慢行进，弗吉尼亚·赫弗南（Virginia Heffernan）认为2006年期待已久的电视和微软20世纪90年代大肆宣扬的互联网的“融合”终于要出现了，它正在采取多种多样的形式：“网络视频、病毒视频、用户驱动视频、定制互动视频、消费者产生视频、嵌入式视频广告、网络视频点播，宽带电视，对话框，网播科技，视频博客，手机短剧，网络视频短片和混搭网站。”[9]

无论是知识分子还是粗俗的人，博主和其他同路人在某种意义上陶醉其中，他们在用民主化的讲话颠覆整个注意力的动态，以至“每个人”可能既是演讲者也是听众，在某些方面重复着大众媒体崛起之前的世界的天真。某种意义上说，博主在本质上娱乐着彼此，正如人们在无线电广播或唱机前所做的那样。但毫无疑问，任何人都可以使用这个平台争抢媒体制高点和权威。

统计证实，博客给人的一种感觉是无数声音在说话（如果有时只有自己，也没关系）。2005年，尼尔森公司估计3500万美国人在阅读博客；然而，同年，另一个组织估计有5000万个博客的存在，这表明博客比读者要多。[10]总的来说，博客对一种不断发展的全国性大讨论产生了影响。杰弗·贾维斯用有点模糊的方式宣布：“在后稀缺（Post-scarcity）时代(注)，国王不需要分配，内容也不需要。谈话是王国，信任是国王。”[11]

2006年，《时代周刊》倾尽所有努力保持新潮，命名“你”为年度人物。“是你。你掌握了信息时代。欢迎来到你的世界。”[12]记者乔恩·帕雷尔（Jon Pareles）写道：“‘用户生成内容’是2006年的派拉蒙文化短语。我更喜欢用那个过时的词：自我表现。抛开术语，这一年人们记住的是老牌的媒体大亨、在线媒体巨头和赞成‘用户生成内容需要关注’的数百万个人网络用户。”[13]

没人知道这一切意味着什么，但显然用户生成内容已经占领了制高点。正如预测的那样，消除言论市场的障碍已经引起了人们的关注。言论的质量可能是良莠不齐的（一位评论家称之为“业余爱好者的崇拜”），[14]但问题不在于此，而是它吸引了数百万人，也许是数十亿人几小时的关注，没有人有机会转卖关注。

现在让我们考虑经济上发生了什么。注意力商人已经开发出一种商业模式，这种模式是基于将公众的思想引向电视上商业化的、精心包装的媒体产品。但随着网络的普及，相反人们开始更加关注没钱可花的彼此。起初，无论如何，博客都不做广告，正如朋友在谈话的过程中通常不打算转售得来的关注为产品当托儿。买卖没有停滞：每个人用谷歌去寻找他们需要的东西，也许一些人没有。为这种状况而苦恼的是那些注意力商人，他们花了过去一个世纪的时间去设计如何让人们看他们，听他们，享受他们的娱乐和容忍赞助商的只言片语。

这样的早期网络就像20世纪60年代的反主流文化：它既鼓励人们拒绝一直高高在上的传统，又要求人们对彼此花更多时间。有人主张，钱不需要被卷入参与关注的易货贸易中，每个人都有成为创造者的与生俱来的潜力。在一些公司的早期经营中，如谷歌这样的公司，这种联系更加明确，大部分公司重启每年的火人节(注)，管理层认为反主流文化思想的实践性和实用性是有价值的。也许这就是为什么在20世纪90年代初，蒂莫西·利里建议人们“开机，启动，插入”，他甚至编写了一个电脑游戏。[15]

如同在20世纪60年代一样，这伟大的转变就算没有给古老的注意力行业带来一定程度上的恐慌，至少也带来了许多惊愕。专栏作家戴夫·巴里（Dave Barry）说：“我们再也不能强迫人们去关注。我们过去经常说，这在波兰是非常重要的故事，你应该读一下这个故事。现在人们会说，我会在互联网上查找让我感兴趣的东西。”[16]和之前一样，变化是如此强烈和明显，对它的严重质疑会被纳入愤世嫉俗者、反对者和卢德

分子的兴趣范围。权威人士的合理挑战是要充分捕获到史诗般的事情。尤查·本科勒（Yochai Benkler）解释说：“消除生产有效信息的物理限制，使得人类的创造力和信息本身成为新的网络化信息经济中核心的事实构建。”[17]对于克莱·舍基来说，他把“激进的表达能力的传播”比作“孕育了现代世界的东西：5个世纪以前印刷术的传播”。[18]但几乎没人能比得上杰夫·贾维斯对宣言的嗜好。“我们正在经历从工业化的、大规模的经济向未来千年的转型，”这是他曾经说的，“干扰和破坏是不可避免的。”[19]

劳伦斯·莱斯格是最激进的，他最后会问这样一个最相关的问题：这能持续多久?即使在用户驱动网络的黄金时代，也有理由怀疑非商业模式能否持续下去。博客作者和其他内容的创造者不是文艺复兴时期的贵族，他们面对的是多数个体或小型企业物质上的约束，他们仍然需要谋生，随着事情的进展和改善，以及期望值的上升，保持博客的时髦和吸引力花费了很多时间。有人会过上体面的生活，一些人通过广告谋生，其他人则通过报纸收购维持生活。但对大多数人来说，努力就能保持爱好，但这样做是耗时的。也许倦怠和消耗是不可避免的。

和20世纪60年代一样，必胜信念将被证明还为时尚早。尽管远非不可阻挡，但博客圈和业余爱好者实际上是很脆弱的，如莱斯格预测的，对于已经存在的国家，它们并不是要像希腊神话中的泰坦·克洛诺斯一样，毁灭它们的后代，以防止未来不可避免的政权更替。相反，商业力量超过伊甸园来自网络本身。的确，我们现在可以看到，正如它的架构师所期望的，这里并没有保持开放、自由和非商业的网络代码，注意力所在的地方，注意力商人耐心潜伏着，准备收获他们的应得之物。《阿卡迪亚的牧羊人》（*ET in Arcadta Ego*）(注)中描绘的与世隔绝的世界的衰败几乎是注定的。

回想起来，可以将第一波博客作者和其他同路人比作第一批到荒岛的游客，他们建立了简朴的、迷人的旅馆，服务着随之而来的游客，并

惊叹于他们发现的天堂。正如在自然界中，网上也如此：旅游陷阱很快随处可见；商业开发即将到来。不幸的是，这是事情的本质。

---

1. 由博客读者代表的微小的破坏引起了诺姆·乔姆斯基（Noam Chomsky）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）等一些思想家的恐慌。乔姆斯基认为，博客缺乏对强有力的势力的约束。“对于大众媒体有很多批评，但它们来源于题材广泛的常规信息，而在博客上不能重复信息。”娜塔莎·林纳德说：“2013年12月29日，诺姆·乔姆斯基在接受《沙龙》（Salon）采访时说过，政府就是动力系统，试图维持权力。”桑斯坦是最受欢迎的博主，写了一个极为惊人的学术博客，抨击了可能由诸如有线电视和互联网等科技做出的选择。他认为，博客和其他技术将全国分成了信息派系，他们只关注他们喜欢听的。桑斯坦写道：“在一个民主国家，人们不会生活在回声室或信息保护膜里。他们能够看到、听到广泛的话题和想法。”桑斯坦说：“民主这一愿景引起对于某些新技术，首先是互联网使用和筛选内容的权利的惊人增加的严重质疑。”卡斯·桑斯坦，Republic.com 2.0（普林斯顿：普林斯顿大学出版社，2007年）。他和乔姆斯基都更喜欢国家定期一起收听广播的环境，像全国广播公司、哥伦比亚广播公司或公共广播公司最初营造的环境一样。
2. 后稀缺时代是一种迄今为止还未实现的社会。在这种社会中，物质、能源、资讯都大量存在，并且存在自动系统，人们不需要付出任何劳动即可获得日用品和其他产品。——编者注
3. 火人节，始于1986年，是一个反传统的狂欢节，其基本宗旨是提倡社区观念、包容、创造性、时尚以及反消费主义。——编者注
4. 《阿卡迪亚的牧羊人》是著名画家尼克拉斯·普桑的古典美术作品。——编者注

第22章　主流媒体陷落，点击诱饵崛起

回到2001年，在马萨诸塞州剑桥市的麻省理工学院媒体实验室，曾经是一名教师的约拿·佩雷迪（Jonah Peretti）坐在他的桌子旁，像许多毕业了的学生一样，他并没有开始工作。佩雷迪本来打算和他的硕士论文死磕到底，但此时他却在万维网上消磨时间，万维网可称作被设计出的最佳拖延助手。

佩雷迪出生在加利福尼亚，母亲是犹太人，父亲是意大利裔美国人，他是一个很普通、看起来很严肃的年轻人，但他的脸上常常挂着微笑，似乎预示着在一个典型的研究生的表面下隐藏着一颗爱搞恶作剧的心。事实上，他在严肃与荒诞的界线上摇摆不定，在他心中，他觉得艺术和商业是有明确界线的，但好像两者并不是这样的。他的大多数冒险，甚至那些将被证明是重要的冒险，似乎已经被设想成了一种内心的笑话和对可能性极限的考验。

在这段时间，佩雷迪上网混日子。他去了耐克的网站，发现了耐克网站的一个特点。耐克允许客户订购个性化的鞋子，客户可以在鞋上写上他们喜欢的文字。一时兴起，他订购了一双耐克ZOOM XC美国跑鞋，并要求在鞋上刺上这几个字：

血汗工厂

直到第二天他收到了下面的邮件，他才想起了这件事：

发件人：耐克个性化定制

收件人：约拿·佩雷迪

主题：您的耐克账号订单是o16468000

回复：您的耐克订单被取消的一个或多个原因如下：

1.您的个人账号包含另一商家的商标或违反其他知识产权。

2.您的个人账号包含运动员或团队的名称，我们没有合法使用权。

3.你的个人账号是空白的。您不想要个性化服务吗？

4.您的个人账号包含亵渎意味或不恰当的俚语。

如果您想再次订购新的耐克个性化产品，请再次访问www.nike.com。

谢谢

耐克

看了这封邮件，佩雷迪觉得挺有趣的，因此他回信问他违反了哪一条。耐克的客服代表回答："您耐克账号的订单之所以被取消，是因为您所选择的账号中包含了'不恰当的俚语'，这在之前的邮件中已经提及。"

那么之前的只是热身，佩雷迪再次回信：

亲爱的耐克，

关于我定制的ZOOM XC美国跑鞋，感谢你能这么迅速地回复我的问题。虽然你对客户的快速反馈值得赞赏，但我不同意你的说法，你说我的个人账号里包含了不恰当的俚语。查询韦氏词典后，我发现"血汗工厂"实际上是标准英语的一部分，而不是俚语。这个词的意思是："在商店或工厂，工人的工作时间很长，但是薪水很少，工作环境也不利于

身体健康。”而且这个词的起源能追溯到1892年。所以我的个人账号确实并没有不符合你第一封电子邮件中的每一条标准。耐克网站上宣传说，耐克账号计划是“自由地选择和表达你自己”。我分享耐克对于自由和个人表达的热爱。耐克网站还说：“如果你想把一件事做好，就得靠自己。”我能够打造一双自己的鞋我很激动，而且我的个人账号就是作为对血汗工厂的工人们表示感谢的小礼物，因为他们帮助我实现我的愿景。我希望你能重视我表达自由的权利，并重新考虑你拒绝我的订单的这个决定。

谢谢

约拿·佩雷迪

对此，耐克只是取消了订单。佩雷迪写了最后一封邮件：

发件人：约拿·佩雷迪

收件人：耐克个性化定制

主题：您的耐克账号订单是o16468000

亲爱的耐克，感谢你在我的要求上花费的时间和精力。我已决定用另一个账号来订购鞋子，但我想提出一个小小的要求。你能给我寄一张给我做鞋的10岁越南女孩的彩色照片吗？

谢谢

约拿·佩雷迪

［没有回复］[1]

有趣的是，佩雷迪大概给12个朋友发了这份电子邮件链接的副本，其中一个人把这个电子邮件链接贴在他的个人网站上。在一个星期内，

佩雷迪的交易邮件就被人们广泛共享；先是成千上万，但在几周内就有数百万人分享。一路上，它被世界各地的主流媒体获知并报道。使用一个在2001年还不存在的短语，这封电子邮件像“病毒一样”传播开来。

佩雷迪说：“然后我发现我竟然在《每日秀》上和卡蒂·库里克（Katie Couric）谈论血汗工厂的劳工，就像我对血汗工厂知道些什么。”这就是意想不到的名声，接近观众的方式超出了你最大胆的预期。佩雷迪后来简洁概括为：“一些小事情会变成大事件。”当时，他不知道这次经历将最终改变他的事业和他的生活。

流行的电子邮件链接几乎和电子邮件的历史一样漫长，但回过头来看2001年，“病毒”“互联网迷因”和“点击诱饵”这些词还没有出现。佩雷迪那时候所经历的是一个早期版本，是21世纪初成为收获关注的一种普遍手段。佩雷迪好奇心很强、崇尚科学，因此他开始认真、系统地考虑这个现象。“我看了像耐克鞋这样的故事，实际上还有很多其他故事。某个人做的某件事过段时间变得人尽皆知，那就是故事的尽头。”这件事发生了一次，偶然间，他就想看看他是否能让这种事情的发生具有随意性。他想看看他能否理解是什么让某件事进行“病毒式传播”。因为他意识到他奇怪的经历有着更加深刻的意义；它标志着一种改变，这种改变是从什么样的人那儿怎样捕捉注意力，而这种改变可能是由互联网引起的。[2]

几个月后，佩雷迪离开麻省理工学院。在邻近纽约的西切尔西有一个Eyebeam艺术和技术中心，它占地面积很大，从外面看，像是有许多艺术画廊围着它，佩雷迪就在这儿谋了一份工作。在他的“传染性媒体实验室”里，他试图弄清楚他能否在瓶子里制造闪电。

佩雷迪开始在网上发帖，看看有没有什么可以吸引到注意力。原来他并不孤单，在网上有人分享了他创造的这些稀奇古怪的东西，这些东

西中蕴含了他的魅力，它们几乎不可思议地在互联网上引起轩然大波。他认识了一个自称“泽·弗兰克”（Ze Frank）的人，他是一个坚持自己风格的网络小丑。泽·弗兰克在去大马士革的路上参加了一个网上生日会，他在上面表演了滑稽的舞蹈动作，这段视频已经获得了数百万的点击量，这为他赢得了威比奖。佩雷迪又遇到了科里·阿肯吉尔（Cory Arcangel），这个人是一个概念派艺术家，他用艺术再创作了任天堂的游戏《超级玛丽》。然后还有一个社会科学家邓肯·沃茨（Duncan Watts），他试图去理解数学模型下的媒体感染力。佩雷迪找到了一群志同道合的人。

他的姐姐切尔西·佩雷迪（Chelsea Peretti）也行动了起来。他们一起推出了一个网站www.blackpeopleloveus.com，这个网站的特色是一对白人夫妇以有黑人朋友而感到非常自豪；它吸引了60万的点击量。网站上也有“拒绝热线”的服务，这个服务是为那些不好意思拒绝别人的人设置的。正如网站上的说明：

你身边有这样的人吗？他们不会让你一个人待着。

那把“你”的号码给他们吧：212-479-7990

纽约官方拒绝热线！（话务员随时准备着！）

实际上，好像《洋葱》上的故事已经投入生产了。[3]

佩雷迪和他的伙伴在Eyebeam艺术中心肯定觉得很有趣。他们举行了以“大众恶作剧”为标题的活动。在2005年，他们举办了一个“传染性媒体大赛”，给参赛者三周的时间来获得尽可能多的流量。参赛人员包括“hire-a-killer.com”“边吃边哭”“电子邮件大神”和“改变你的种族”。最后的赢家（可能是由于作弊）是““Forget-me-not-panties.com”，这是一个出售女式内衣的恶作剧网站，声称它把试穿内衣的女士的位置发给她们的父亲和丈夫。“不像过去那种烦琐和不舒服的贞操带，这些内裤是

100%纯棉的，并使用尖端技术帮助您保护最重要的部位。”该网站吸引了博主和主流媒体，尽管已经通知了股票目前已售罄，但它在相当长的一段时间还是保持运营。4

虽然在Eyebeam艺术中心工作期间，以佩雷迪的那次耐克经历他可能没有创造出任何东西，但他编写了23条声明，并称它为“关于传染性媒体的说明”，用来阐述传染性媒体与其他东西的区别。有些区别是显而易见的：“传染性媒体是一种你立刻就想和你所有朋友分享的媒介。这不仅需要你享受使用媒介的过程，而且也能享受传递它的社会过程。”一些更理论化的东西就是：“传染性媒体是一种流行的概念艺术。”在概念艺术中，“创意是制造艺术的机器［莱威特（Le Witt），1967］，并且普通人对其感兴趣”。因此，“一个传染性媒体项目应该代表着一个创意最简单的形式。花哨的设计或多余的内容都会使媒体的传染力减弱。任何无关紧要的东西会构成一个‘有效载荷’，在其传播的过程中，有效载荷越大，整个项目的传播就越慢”。尽管佩雷迪或多或少地把自己打造成了一个传染性媒体专家，但光有同行的认可是不够的；衡量他成功的标准就是创造流量的能力。他写道：“对于艺术家来说，即使喜欢他作品的人只是一小群策展人和收藏家，那也是值得庆祝的。但对于传染性媒体的设计师来说，最重要的是其他人如何看待这个作品。如果人们不与他们的朋友分享这个作品，无论对于创作者、评论家，或其他精英的意见，这都是一个失败。”

在2004年，当前任美国在线公司通信高管和坚定的政治活动家肯·莱拉（Ken Lerer）接近佩雷迪的时候，佩雷迪仍然在Eyebeam艺术中心无所事事，在网上教学，发他的创意作品。莱拉是一个训练有素的记者并且很擅长筹集资金，此时他提出了一个他所认为的紧急项目。尽管小布什政府犯了一些大错，但总统乔治·布什看起来可能会连任。这些在莱拉和其他民主党人看来非常不可思议，他们认为布什很明显是无能的；在他们看来，互联网应该对此负部分责任。右翼博客比左翼博客获得了更多的注意力，尤其是德拉吉报道（美国的一家新闻网站）聚合了

最广泛的新闻链接。“你了解互联网，我们可以一起做一些大事。”莱拉试图说服佩雷迪，佩雷迪稍后又解释道：“我是一个公共辩护律师的儿子，我还是一名公立学校的教师，而且这件事看起来相当重要。”[5]

有一些事情起初很模糊，但随着它的演变，事情似乎是这样的：利用左派能抓住好莱坞名流的优势，再以佩雷迪提高网站流量的本领和莱拉擅长筹款的敏锐触觉，最后创造一个制衡保守派网络媒体的网站。他们决定名流部分最好由第三个合作伙伴来处理，到目前为止，最好的人选是阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）。

在2005年5月10日，就在传染性媒体竞赛两天之后，《赫芬顿邮报》首次登上了广泛的主流报道的舞台，这是一个新闻、博客以及其他内容的网上聚集地。第一期特定的博客由赫芬顿自己撰写，按照计划，各类名人会携手发表枪支暴力的问题，包括著名的历史学家同时也是肯尼迪的密友小阿瑟·施莱辛格（Arthur M.Schlesinger Jr.）、《宋飞正传》的制片人拉里·戴维（Larry David），演员朱莉娅·路易斯–德瑞弗斯（Julia Louis-Dreyfus，也是《宋飞正传》里的演员）和布拉德·霍尔（Brad Hall）。

有些人对这个主意很是称赞，但对于媒体来说，这并不重要，批评者的声音往往更严厉、更响亮。没有人会比那些借赫芬顿的名义发表观点的合作伙伴更遭受非议。在《洛杉矶周刊》上发表的一篇文章“名人的屠杀”中这样写道：“根据周一的名人博客——《赫芬顿邮报》的恐怖登场可以看出，媒体世界的麦当娜经历了一次重塑。现在她让自己出尽洋相。她的博客是一个炸弹，就像是《吉利》《伊斯达》和《天堂之门》合而为一的一部电影。”

回顾过去，像《洛杉矶周刊》里这样的评论家只不过证明了他们对互联网的不甚了解。佩雷迪、莱拉和赫芬顿他们每个人都是捕捉注意力的大师，而且他们的合作确实证明了整体大于部分之和。

随着时间的推移，政治任务也在调整，毕竟赫芬顿以前是一位保守派专家，她还曾呼吁克林顿总统辞职。不久之后，《赫芬顿邮报》不仅会邀请名人来撰稿，还有学生、政客、活动家以及著书的作家——只除了那些专业记者或者正常的自由职业者，因为他们需要稿费来糊口，而《赫芬顿邮报》是不给作者付稿费的。这种开放程度更类似于早期的网络和博客圈，而不是任何旧媒体模式。最低的成本、最大的流量和不可抗拒的内容，以上这几项组合起来就是一个公式。[6]

在寻求这三个元素的第三个时，《赫芬顿邮报》开创了点击诱饵：为文章定一个哗众取宠的标题，再配上煽动性强的图片——穿着比基尼的女明星往往是很好的选择［“名模海蒂·克拉姆（Heidi Klum）香艳全裸新视频流出”］(注)。当进行标准化测试后，这些内容似乎控制了大众的头脑，让他们的手几乎不由自主地点击鼠标，打开网站上的任何内容。《赫芬顿邮报》比其竞争对手的“新闻”更刺激，更具吸引力来获得更多点击量；即使是严肃的话题，也能设法使它具有骇人听闻的魅力。令批评者懊恼的是，它很快超越了《洛杉矶周刊》，而在2007年的秋天它吸引的关注度更是超过了其他杂志。网络杂志，如*Slate*杂志和《沙龙》杂志，尽管它们为作家支付稿费，但还是败给了《赫芬顿邮报》。到2010年，它也击败了大多数报纸。每月有2400万个读者，虽然稍稍落后于《纽约时报》，但领先于《华盛顿邮报》《洛杉矶时报》和其他所谓的主流媒体。《哥伦比亚新闻评论》是这样评价《赫芬顿邮报》的：“《赫芬顿邮报》不仅掌握和调整了新闻聚合的方式，而且最重要的是掌握和调整了社交媒体和读者的意见，它明白公众真正所需。”[7]

然而，事实上《赫芬顿邮报》并没有赚什么钱。虽然它的财务状况从来没有完全公开，但有充分的理由肯定它从来没有稳固的利润。广告商将《赫芬顿邮报》归类为政治评论，一般来说，大品牌广告商和《财富》500强企业不愿意看见它们的名字出现在《赫芬顿邮报》的页面上。其他人则更倾向于信任谷歌。所有这一切结合起来，就能使该网站以最低价向底层广告商出售其广告位（例如，“这个奇怪的伎俩可以让

你的腰围小一英寸”(注)。虽然《赫芬顿邮报》那时候没有赚钱，但它仍然吸引了相当的注意力——特别是网络上的记者。这也许就是为什么《华盛顿邮报》的执行主编抨击它和类似的网站为“像寄生虫一样靠别人制作的新闻生存的杂志”。

其实《赫芬顿邮报》并不孤单。在21世纪，纯粹靠内容驱动的注意力商人是赚不了钱的。在某种程度上，这是因为广告商意识到有太多注意力商人在竞争，他们不必要以报纸、广播或电视转卖注意力的方式为媒体行业“包销”。在2010年，广告主管里沙德·托巴科瓦拉（Rishad Tobaccowala）说，广告商对用广告接近消费者以外的任何项目早已感到厌倦。从根本上说，他们“不想为创造内容而付钱了”。

因此，尽管《赫芬顿邮报》确实成功地实现了它最初的目标：为政治左派在网上吸引了大量注意力，但在其他大多数方面，它没有取悦任何人。地位稳固、需要极高运营费的这些传统报纸对它最是痛恨。《纽约时报》执行主编比尔·科勒（Bill Keller）对此表示愤慨：“《赫芬顿邮报》通常会把别人写的东西拿过来，然后通过把这些东西包装到自己的网站上获利，如果他们不这样做的话，这些钱就属于那些文章的原创者。在索马里，这种行为被称为盗版。而在媒体环境里，它是一个受人尊敬的商业模式。”同时，对于梦想家和理想主义者，他们总是希望网络不仅仅是与众不同的，而且应该更高尚、更好，《赫芬顿邮报》对于名人和点击诱饵的持续依赖是网络不得不吞食的苦果。

虽然他们不善于赚钱，但没有人可以否认，那些运行网站的人知道如何收获注意力，因此，他们改变了游戏规则。就像19世纪30年代的《纽约太阳报》或19世纪70年代的《人物》杂志，《赫芬顿邮报》迫使竞争对手更青睐于它的方式。相对比较严肃的网站，像*Slate*和《沙龙》这样的媒体变得更八卦和肤浅了，这都是为获得点击量而造成的；甚至连传统的报纸网站也得被迫适应无偿作家设定的标准和采用敢于曝光名人的这种特色。在不同程度上，借用印刷业的说法，这一切的风格似乎

都走向通俗小报，远离严肃的大报。[8]

美国在线公司为了寻求新的活路，在2011年花了3.15亿美元收购了《赫芬顿邮报》，并投入了大笔钱来使网站变得更受人尊敬，之所以这样做是因为它注意到了《赫芬顿邮报》的流量和广告率之间存在的缺口。这股风向来自20世纪30年代哥伦比亚广播公司“蒂芙尼”战略的一个变体，这样做是希望能吸引更高层次的广告客户。有了更多的钱，《赫芬顿邮报》现在可以聘请经验丰富的记者，他们有充分的自由和资源写他们想写的东西。《赫芬顿邮报》的戴维·伍德（David Wood）凭借该战略获得了普利策奖，在20世纪70年代他开始从事战地记者这个职业，并曾为《洛杉矶时报》《巴尔的摩太阳报》和其他报纸工作。虽然《赫芬顿邮报》从这儿获得了一些尊严，但它还是未能创造巨额利润。到了2015年，它比以往任何时候都吸引了更多的注意力，而管理层仍然在搬弄这些陈词滥调：“如果我们想让它赢利的话，我们现在就可以做到。”也许这个网站本来就算不上是真正意义上的商业媒体，只是一个吸引人们注意力的巨大真空室。[9]

在2004年年底，一个在迈阿密的年轻古巴裔美国演员马里奥·阿曼多·拉万德拉（Mario Armando Lavandeira Jr.）在找工作的同时也会在业余时间写写博客，他和许多人做着同样的事情。他在《黑道家族》（*The Sopranos*）中作为“男学生”露过一面，并且在廉价恐怖电影《篝火故事》（*Campfire Stories*）中扮演了一个角色，这个电影在互联网电影数据库中的观众评分仅为2.9分。他后来承认说，他开始写博客，“是因为它看起来很容易”。不管他原来是不是这样，拉万德拉对于博客的灵感几乎是在莱拉为了《赫芬顿邮报》而接触佩雷迪时被激发的。但是，与其使用名人来吸引人们对一个政治观点的注意力，不如把名人放在注意力商人最纯粹的用途上。拉万德拉的博客致力于名人八卦，他故意让博客看起来比任何描写都要更尖酸刻薄、充满恶意。

他把它命名为“pagesixsixsix.com”，它借鉴了《纽约邮报》八卦版“第六页”，想必他是反基督者；通过修改《纽约时报》的座右铭，他将博客定义为“所有新闻、八卦和讽刺文章在任何地方都不适合印刷出来的内容”。拉万德拉形容自己是“擅长讲故事的人，反传统者、劝导者和Page SixSixSix幕后的疯狂策划者”。他早期作品的一个头版标题是：“希拉里·达芙（Hilary Duff）是个说谎的婊子！！在最近的一次采访中，希拉里为艾希莉·辛普森（Ashlee Simpson）在《周六夜现场》的假唱事件辩护，这简直是厚颜无耻，但是她竟然声称自己没有假唱。真是不要脸！”

博客可能并没有引起人们的注意，并且大部分新闻都过时了，但是一些拉万德拉特别准备的文章和对明星的谄媚却使它腾飞了。一个电视节目称它是“好莱坞最痛恨的网站”，这反而导致了网站的访问量激增，它还收到了《纽约邮报》的法律投诉，因为它涉嫌与《纽约邮报》“第六页”重名，但这些并没有对它造成伤害。拉万德拉放弃了pagesixsixsix.com（无论如何都很难给这个网站定型），化名为佩雷斯·希尔顿（Perez Hilton）开了博客。那么，佩雷斯·希尔顿应该是谁？拉万德拉发了一篇博文，题为“帕丽斯·希尔顿和妮基·希尔顿的古巴表哥”，帕丽斯和妮基是21世纪初著名的名媛姐妹继承人。在这10年中的后5年，佩雷斯·希尔顿和TMZ（美国在线旗下的一个娱乐新闻网站）这样的商业模仿者使博客呈现了新面貌。在千年之交的这种想象，远非在数字共享空间的公民记者高素质的沉思，八卦博客在最传统意义上是成熟的注意力商人。到了2007年，佩雷斯·希尔顿自称他的博客一天有大约400万名访客，每周广告销售额为9000美元。[10]

佩雷斯·希尔顿并没有因为在网上匿名而只成为一个受欢迎的虚构角色。在2006年，YouTube视频网站上最知名的人物就是“寂寞女孩15”（Lonelygirl15），这是个可爱而笨拙的女孩，她的第一个视频的标题是“第一篇博文”。她把下巴放在膝盖上，对着相机，用平缓的语调说：“嗨，大家好……这是我的视频博客……嗯……我真是个笨蛋。”只

是后来人们才发现“寂寞女孩15”实际上是花钱雇的一个女演员。她的视频是有剧本的，她的制片人想知道业余视频博客爱好者看起来应该是怎样的，他们的成功具有了正面效应，这会为视频制作公司EQAL带来更多生意，它已经证明了它聚集大量关注的能力，也将会被委托去制作更多内容，包括哥伦比亚广播公司的原创网剧。至于杰西卡·罗斯（Jessica Rose），这个骗局中被雇用的女演员，她将出演一个叫《绯闻姐妹会》的网剧和希腊的有线电视剧。每一点关注都有作用，还有一个安纳海姆野鸭队的粉丝，她也开始为国家冰球联盟写博客。11

来自大众的每一点注意力都为《赫芬顿邮报》和“寂寞女孩15”的成功贡献了力量，名人八卦网站其实是一个早期迹象，表明在21世纪第一个10年的尾声，网络的业余阶段要结束了。在2007年，维基百科达到了51000名活跃编辑的高峰期，从那时起，维基百科的贡献者就在不断减少；到2013年，它失去超过2万名贡献者，随着时间的推移，其编辑者从未超出承诺付出时间的核心成员。在网络上，人们感觉到了热情的普遍减弱，仿佛空气从气球中逸出。

原来的业余博主的创作能量似乎无穷无尽，看起来和原来写博客的业余爱好者没有什么不同。常见的故事情节出现了：博客发布了一段时间后，很多人开始注意到，也许是基于对网络没有很好地理解，他们的宣言并没有更多地传达到他们想传达到的灵魂那里。甚至试图得到的更多都看似没有希望，一位博主哀叹道：“如果你所做的一切都是按照别人要求你的去做的，即使你的博客一天会有大概100位访客，它也像是挡在你面前的一道无形的墙。”戴维·温伯格回忆，那一刻对于他，“敲响了警钟”：

克莱·舍基的分析表明，博客圈不是一个光滑的球，在这里每个人都有平等的发言权。相反，它是由少数的网站占支配地位，这些网站有大量的用户，后面跟随着大量的网站，而这些网站只拥有少数追随者。老旧有害的拓扑学已经重新发挥作用了。我们本应该知道它会这样，而

且让人们完全理解这个不愉快的事实还需要一段时间。

虽然很多人依然坚持写博客并致力于成为纯正血统的注意力商人，但不是所有的写作都会收获名利。就像19世纪30年代纽约的报纸，他们会发现自己处于更加激烈的竞争中，这场竞争中盛行的就是耸人听闻的、使人兴奋的和言过其实的东西。对于每一个严肃真诚的政治博客来说，总是有一种替代方案准备好把烧红的肉扔到正在喷火的信徒面前，要不然就完全走小报路线。例如Wonkette（政治八卦博客）成为佩雷斯·希尔顿四处散布八卦的地方，它通过展示一位国会工作人员杰西卡·卡特勒（Jessica Cutler）的博客获得了极大的关注，卡特勒在博客上发表了她与形形色色政府官员风流韵事的火爆细节。同样，受人尊敬的法学教授发表了严肃博客，说明他们在与匿名博主ArticleIIIGroupie抗争，这位ArticleIIIGroupie的博客会涉及联邦法官，而且完全用无所顾忌的风格描写他们的八卦。[12]

像小报新闻没有足够的挑战一样，业余博主现在面临着来自专业的竞争。尼克·丹顿（Nick Denton）是一位居住在纽约的英国记者，他精心策划了名叫Gizmodo的博客，它涵盖了小玩意儿和科技产品。尼克·丹顿还和伊丽莎白·施佩尔斯（Elizabeth Spiers）合作推出了一个叫高客（Gawker）的博客，这个博客是用来发布媒体八卦的（Wonkette也将成为高客集团的一部分）。政治博客也变得专业化了：《每日科斯》（*Daily Kos*）是一个人的左倾谈话要点备忘录，它雇用员工来进行更加雄心勃勃的报道。包括《纽约时报》和《华盛顿邮报》在内的各大报纸都派有经验的新闻记者写博客，充分利用旧媒体的权威和声誉去追逐新观众的脚步。无论什么能力都贮存在尤查·本科勒所谓的“网络财富”中，传统媒体让人们付费的这些把戏还是不可小觑的。虽然记者可能有了更多的工作要做，但是博客确实阻碍了注意力从传统媒体流出来。

在2008年，针对那些有兴趣开设博客的人，《连线》杂志为他们提

供了以下建议：

不要开设博客，如果你已经有了，那就拔掉插头……博客领域曾经可以说是一块自我表达和传播聪明创意的绿洲。但是，它很快就被付费的海啸给淹没了。记者掉价的专业精神以及地下运行的营销活动，淹没了业余公众真实的声音……向下滚动鼠标，看一下在Technorati（一个著名的博客搜索引擎）排名前100的博客，你会发现个人网站已被专业网站推到一边了。基本上大多数是在线杂志：《赫芬顿邮报》、瘾科技、环保主义者。一个单干的评论员是不可能和一个有专业作家的团队相抗衡的，后者一天可以发30个帖子。

在这个10年的尾声，真正的业余博主或摄像师变得罕见，他们古怪的坚持是来自另一个时代。其他大多数人要么把写博客作为他工作的一部分，为一些专业博客写文章，或者干脆就放下笔不写了。甚至连作为自由文化的先知劳伦斯·莱斯格也退出了博客，说是因为自己已经精疲力竭了。

但大众仍然在上网，而且人数越来越多。只是那些创造性的能量最近释放到哪里去了？在这个10年结束时，一群新成立的公司正在学习如何有效地汲取能量养活自己，在某种意义上，提升人们对会话和用户生成内容的所有向往。这些新网站自称“社交网络”，跟上社交网络比维护一个博客要容易得多。因此，《连线》杂志进一步建议：“制作清晰、诙谐的博客散文所花的时间（现在）被更好地用于在网络相册（Flickr）、脸谱网或推特上表达自己。”新瓶装旧酒？不完全是。以把人们聚集在一起为幌子，这些网络将给最具侵略性的注意力捕获设备装上电线，这些设备已经发明并影响了数以百万计人的生活。该协议的条件是什么？对于任何用户协议，都是基于供应商的利益，就是一个人要迅速点击“接受”，而不是猛烈攻击要点。[13]

---

1. “点击诱饵”（Clickbait）和早期俚语相关，比如“草案诱饵”或“监狱诱饵”，虽然这个

词语在21世纪初的头10年才开始广泛使用，但它在1999年就已经被首次记录了。

2. 1英寸=2.54厘米。——编者注

3. 尽管在20世纪初《赫芬顿邮报》出现了与广告相关的会计欺诈和其他问题，但是美国在线仍然基于用户大量的减少而与其有业务关系，这些用户还在继续为电子邮件账户和拨号入口（通道）支付月费。

第23章　脸谱网——社交网络巨人

2004年，互联网革命尚处于青春期，哈佛大学的计算机服务刚开始提供其所谓的“电子脸谱网”（Electronic Facebook）。“脸谱网”一词传统上指美国大学为了推广社交活动而印刷的小册子，就像人们参加活动时胸前的“你好，我叫……”贴纸那样；小册子中印着一行一行的头像以及姓名，有时还会在下方标明班级和住址。要不然住在宿舍中完全陌生的人如何才能找到朋友、恋人或者性伴侣呢？哈佛大学的宿管主任在2004年年中时曾说，“我们一直与本科生委员会保持联系，这对于学院来说是重中之重。我们决心在春季学期结束前完成脸谱网的制作。”[1]

为此，哈佛大学的计算机服务团队构思了一个想法并付诸实施。但是当时只有19岁的本科生马克·扎克伯格是一位才华横溢的程序员，浑身散发着年轻人的那种傲慢，热爱整晚写代码超过一切。他感到有必要证明自己能在更短的时间内更出色地完成这项工作。扎克伯格已经与朋友完成了一些复杂的计算机项目。他后来说：“我们当时只是在创造，因为我们认为那很酷。”不幸的是，他在喝醉酒后，毫不费力地黑入了学生的照片数据库。为此，他受到了留校察看处分。他在博客上实时记录了这次恶作剧的过程：

说实话，我现在有点醉。如果说现在不是星期二晚上10点钟会怎么样？我在做什么呢？我的电脑桌面上打开了Kirkland宿舍的脸谱网主页，其中有些人的照片简直太难看了。我几乎忍不住想要把这些作为头像的照片和一些农场动物的照片放到一起对比，让人们投票选择哪个更有吸引力……那么开始hacking吧。[2]

他就是这样打造了Facemash，哈佛独有的“辣不辣”（Hot or Not）

打分网站。扎克伯格改编后的程序会展现两张女生的照片，用户选择哪张更吸引人。扎克伯格展现出了一定吸引注意力的天赋，但是有人投诉他危害安全、侵犯照片版权并且违反了个人隐私权，为此他受到了学校管理委员会的传唤。最后他只是得到了警告处分。[注]

即使是在这种情况下，他依旧大胆地召集了一队程序员推出了一个名为“Thefacebook”的网站。现在，扎克伯格称自己为“创始人、大师、指挥官及国家敌人”。他公布了网站，展现出一贯的自信或者自负。扎克伯格说：“人们对哈佛大学一成不变的脸谱网进行了很多讨论，我认为学校要花几年的时间才能搞定这个问题太愚蠢了。我能比他们做得更好，我只要一周就能完成。”

这个幼稚的决定证明他的确比其他人更有天分，再明显地加上一丝不遵守道德规范的掉以轻心，在所有这些品质中，扎克伯格与哈佛大学最成功的辍学学生比尔·盖茨十分相似。年纪渐长的扎克伯格曾解雇过一位雇员，这位雇员评价说：“他并不是个坏人。也许他也不是好人，但是他并不是坏人。”然而回想起来，年轻的扎克伯格与年轻的盖茨极为不同，前者在哈佛大学第一次约会时就问对方的SAT（美国学术能力评估测验）分数。[注]虽然扎克伯格本人算不上帅哥，但是有一种细致入微的社交判断力，能极为敏锐地判断其他人的弱点与需求。扎克伯格持有心理学与计算机科学双学位。后来，他曾说：“我一直对如何把这两个领域整合起来感到好奇。”当人们问他学心理学是否是浪费时间时，他回答说：“理解他人不是浪费时间。”最为重要的是，他对于什么能受到社会认可、接受与拒绝，两种态度如何共同形成一种超酷人群的感觉具有一种直觉，而这毫无疑问在哈佛大学得到了进一步的提升。这并不是说扎克伯格本人曾经很酷，而是说他了解什么能让人看起来酷。[3]

在商业领域，与执行相比，人们认为发明往往被高估。也许在21世纪，这个想法的最佳证明就是脸谱网的成功，因为在这个行业中，发明的成功率非常之低。在这家公司的历史上，除了真正创新的算法之外，

没有什么重大的发明。除了谷歌以外，还没有任何公司能从互联网上将如此之多的注意力商业化，换句话说能如此有效地商业化这种注意力。与谷歌一样的是，这种注意力也是用户的需要、渴望以及努力的副产品。但是谷歌凭借提供最佳的搜索服务大获成功，而脸谱网登上巅峰要感谢稳定的代码和“网络效应”：当联网的用户数量上升，其价值也上涨。扎克伯格从一开始就明白这一点。

虽然用十分原始的形式，但是美国在线明确地证明，让人们在电脑上花更多的时间毫无疑问地意味着要承诺能提供某种社交体验作为回报。从20世纪80年代起，极客与书呆子们就已经开始将网络世界作为社交的庇护所；美国在线最具标志性的成就，就是证明通过更为广泛的社会环境，许多其他类型的人群也会受到吸引来访问“网络空间”。

就像“网络空间”这个名称一样，在20世纪90年代的绝大部分时间里，上网仍然给人一种科幻或奇幻的感觉。与当今24小时在线的互联网不同，那时人们要“插线”或者也许从家里的衣柜后插线并且用假名才能进入一个完全不同的世界，那里满是陌生人，而且任何日常的规则都不适用。互联网先锋人物约翰·佩里·巴洛（John Perry Barlow）曾说，“想象一下，发现一片广阔无比的大陆，无边无尽……只有儿童能感到像在家一样的完全自由自在，在那里，物理是指思想规律而不是指事物的规律，每个人都像柏拉图山洞中的影子一样虚无缥缈。”[4]

这对于20世纪90年代来说相当酷，美国在线和早期的网络为此也具有充足的吸引力来积累最初的用户群体。然而，回想起来，这个概念具有很大的局限性。一方面，一旦人们失去了新奇感，在线内容就会受到用户想象力的限制；这让它听起来不受限制，但是实际并非如此。无论如何，最为严峻的问题就是网络巨魔。从早期开始，他们（以及他们的商业远亲——垃圾邮件发送者）的存在是几乎任何网络社区持续不变且

可以预见的特征。而且他们也毁掉了不少网络社区，美国在线就在其列。

网络巨魔滥用了注意力合约的条款礼仪，用令人愤怒、毫无节制的评论违反了准确谈话的礼仪，他们表达的意见虽然不一定真诚，却是为了激发情绪。大多数人并不是网络巨魔，但是即使人数很少也足以带来问题。一项学术研究发现，网络欺凌与“施虐倾向、病态人格和马基雅维利主义成正比……在所有人格测量中，施虐倾向与网络欺凌之间的关系最强，重要的是，这种关系只是特定于网络欺凌这种行为。”[5]

美国在线创造了一个匿名的网络环境并且拥有规模庞大的受众，因此毫无疑问会吸引网络巨魔。在聊天室和论坛中，恶作剧的始作俑者由于难以受到惩罚，因此完全污染了这种令人愉悦的交流，最终导致整个网站对于所有其他访客来说臭名昭著。媒体报道称美国在线是恋童癖的天堂，进一步加重了人们对美国在线的这种印象；虽然不是全部，但是在大多数情况下，这种指控毫无根据，但是没人能随随便便地摆脱这种名声。（网络流言是现代声誉的灾祸之首，这种力量往往与网络巨魔为伍，已经展示了极大的传播速度与威力。）好像整个情形就是为了证明弗洛伊德的观点：一个运行良好的社会必须要压抑暴力或性冲动。美国在线的陨落除了网络巨魔以外还有许多其他原因，但是随着美国在线失去的用户越来越多，它终于走到了崩溃的边缘，却为其他公司留下了巨大的机会，从而提供某种网络空间，供人们表达社交意愿与需要却不受网络巨魔的威胁。互联网领域枝繁叶茂的公司开枝散叶，撒下一片互联网的种子，使其有机会在同样的小环境中成长为截然不同的公司。大量事实证明已存在的在线注意力有待获取。

2004年，当脸谱网成立时，它在哈佛大学引起了轰动，立刻就有数以千计的用户注册；一个月后，整个大学一半的学生都注册了账号。但

是从更广的范围来看，扎克伯格创立的脸谱网在这场“社交网络有奖竞赛”中属于后起之秀。从21世纪初起，其他公司一直在你争我赶；到2004年，有些平台专注于帮助用户寻找浪漫，例如SocialNet和Match.com。所有这些交友网站以及爱好者网站和求职网站（例如Meetup.com和LinkedIn）都要求实名注册并且提供真实个人信息，将网络中常见的藏身之地和阴暗角落一扫而空。

脸谱网最为显而易见的前身就是Friendster，它是2002年开创社交网络的第一家公司。乔纳森·艾布拉姆斯（Jonathan Abrams）是一位住在旧金山的加拿大人，他创办、打造了Friendster这家公司。脸谱网基本上完全照抄了他的理念。像其他交友网站一样，艾布拉姆斯的灵感来自对网络匿名的不满；他将自己的社交网络设计为不受网络巨魔侵扰的“真实”空间。为此，Friendster的原则是“没有冒牌货”。他解释说：“我希望将线下的真实情景带到网络中——因此，我的网名不是‘Cyberdude307’，而是乔纳森。”[6]

Friendster不是让人突然进入满是反社会狂热分子的霍布斯式的世界，而是为用户制作一份个人资料，在网络世界中重建真实的社交世界，这里有你的确认识的人、朋友、同事、家人等，你在这个世界可以与所有人交流。就像许多成功的技术公司一样，Friendster推广的是社交能力中的人类机能增进（human augmentation）。颇为奇怪的是，《财富》杂志在2003年写道：“也许有一种新兴的互联网正在兴起——更多是让人与人交流，而不是人与网站交流。”[7]

到2004年，这个领域已经充斥着Friendster的模仿者，脸谱网只不过是其中之一而已。举例来说，谷歌的版本叫作Orkut，以在闲暇时间为这个平台写下代码的员工Orkut Büyükkökten的名字命名。总部设在南加利福尼亚的另一家公司MySpace虽然惹人注目，却不太成功，它继承了一些美国在线的“万事皆行”理念。很快，MySpace成为大受欢迎的乐队推广网站，在脸谱网成立的时候已经有100万的注册用户。

面临着激烈的竞争，脸谱网的崛起的确是令人敬畏的壮举。在2004年中，脸谱网从一个校园发展到另一个校园，每到一处都会引起轰动。它带来了更好、更稳定的软件，但是这并不是它成功的关键。扎克伯格虽然仍是哈佛大学的在校学生，但是他和自己的团队对学校社交环境以及相关影响有着亲身体会，为此深切地体会到了什么能让自己的网站对于目标受众来说物有所值、不可或缺。网站的总部设在哈佛大学也有所帮助，这对于其他学校来说是追求的对象。拥护脸谱网的学生报最为巧妙地诠释了这家运行良好的网站如何概括了用户在寻求什么，也就是说，对自身社交重要性的肯定。《斯坦福校报》宣称：

可以翘课了。可以忽视学业了。学生们在电脑前用几个小时的时间沉迷于其中。facebook.com风靡校园……通过与社交网站Friendster.com类似的运营模式，这家网站为斯坦福大学的学生们提供了同学之间社交的网络……如果一位学生只有100位朋友，他就能拥有超过1500人的社交网络……（一位学生）曾说："我周二早晨注册，立刻就迷上它了。没有任何东西能证明你的存在，除了其他人同意了你的好友申请，或者请求成为你的好友。它既能让人保持联系，又能让人感到心满意足。"[8]

杜克大学的学生报引用一位名叫泰勒·格林（Tyler Green）的新生所说的话，他欣喜地发现自己有那么多朋友，"这简直太荒唐了。我刚登录就同意了一群人加我为朋友的申请，很明显我现在有170个联系人。在过去24个小时中，这也许只用了我20分钟的时间"。但从一开始也有批评的声音。一位斯坦福大学大四的学生怒气冲冲地说："这个系统就是面向那些感到不安、需要用数字来量化自己朋友的人而设计的。"它实际上让"好友"数量的增长在竞争已经异常激烈的校园中成为另外一种形式的竞争。[9]

这些早期报道在谈及这种效果时的态度体现了脸谱网的自辩：让人们走到一起。然而，实际上，脸谱网向用户提供的并不是更加完整、更

加有序的“社交”生活，而是更加具有吸引力的增强的自我呈现。虽然这种呈现并非真的自我，但是他们与数百位朋友（在朋友人数达到数千人才能被称为成功之前）的社交中努力做到最好，而其他人仍然在消息队列中等待“好友同意”。当脸谱网开始吸引数以千计的学生每天花几个小时的时间浏览网站时，回想一下究竟什么限制了这网站的功能会有所帮助。当时没有消息、没有“戳”——除了申请成为好友，没有任何形式的社会交往功能。除了在网上对别人的底细追根究底，不断细化个人资料，反复思索用哪张照片，对于由数字和地理信息决定的社交威望赞叹不已之外，就没有什么可做的了。个人资料实际上是一种注意力诱饵，数不清的大学生一边翘课，一边盯着这个大池塘。

当然，所有的社交网络网站都有个人资料和好友功能。那么脸谱网有什么是Friendster、谷歌和MySpace所没有的呢？可以确定的是，技术上并没有什么不同，不同之处毫无疑问地在于对自身的定位上。关键在于脸谱网出身在校园。其他网站致力于帮助用户在无差别的大众之中找到同伴，而脸谱网重新创造了校园中以及各个学校之间现有的以及感情维系相对较强的校园社交现实，这是已经实际存在的人际关系。通过脸谱网的网络扩散，哈佛大学的每个人至少认识其他大学的人。大学的脸谱网最初的目标是促进社交，而学生打造的这个网站正促进了这个目的的实现，这实际上让其更有社交可信度。因此，脸谱网不仅实际上提供了新的服务，同时加强了现有社会现实的展现。所谓的社交网络已经存在，脸谱网只是让这种社交网络可见，分地域加以显示，并且更容易记录。

许多人提出的理论认为，这种区别只在有约会的可能时才能带来重要的影响；而脸谱网的成功来自它向人们展示了在这里你实际上能勾搭上一大片人。事实是这样吗？其实十分复杂。毫无疑问的是，脸谱网早期的成功在于有艳遇的可能，尤其是当很多用户认为联系人的数量要比质量更加重要时。每家学生报都会提到通过这家网站促成的约会；然而此时，脸谱网对这一点总是含糊其词，一直对此似是而非，而且从来不

把自己宣传为交友网站。相反，它重现了大学生活本身所具有的那种模糊性，而这种碰撞更像是布朗运动，而不是传统上对浪漫的追求。每个人都知道，参加某个社团甚至上大学都最终会带来机会，然而如果让这一点过于明显只会毁掉这种效果。

长久来看，脸谱网带来的不确定性从策略上来讲十分精明，而其他网站则体现了对性或约会的定位所带来的局限性。Match.com的付费客户寻找的是爱情，虽然成立较早并且有所赢利，但是从收入上永远都达不到脸谱网的水平。交友形成的社交纽带与生俱来就更加脆弱，当然有一小部分人无论何时都在积极地寻找恋人。朋友、家庭、同学以及同事之间要古老、更持久的联系也将变得十分重要，当然这并没有排除基于利益的友情的可能。实际上，10年以后，脸谱网的吸引力要比性更具有情感色彩，而由此形成的必要性与其说是交友，不如说是为了了解最新消息：需要了解老朋友或家人最近怎么样，但不必进行烦琐的谈话。这样一来，社交网络的形象越来越成为真正的现实本身，更少地与“实际生活”联系，更多地与网络有关。

被人认为是交友网站的危险并不是脸谱网在早期度过的唯一挑战。最初的脸谱网因为较少的广告也具有相当的吸引力——网站上的广告寥寥无几，少到几乎没有人注意到广告的存在。扎克伯格和他的公司从谷歌那里见识到了广告的前景与危害，以及如果方法得当广告才能发挥重要的作用。另一方面，脸谱网从一开始就完全了解广告最终能带来巨大的回报——对于创始人来说，这也是最初聚集如此之多注意力的终极目标。2004年最早向广告商推销时吹嘘这个平台让用户“上瘾”，并且有可能实现纳米级精准的消费者定位，具体到PRIZM设计师梦寐以求的精确水平——用年龄、性别、所阐明的兴趣以及（在2009年第一次启用“赞”按钮以后）各种偏好作为定位条件。令人惊讶的是，让用户难以放弃的是免费的内容，当然还有其他人的内容。这是网络的力量，人群的狂热。

扎克伯格像谷歌的创始人一样，了解广告有可能会降低自己产品的质量；他拥有一种技术专家对广告的谨慎，防止广告毁灭网站的倾向。正如拉里·佩奇一样，扎克伯格知道，圣杯依旧是人们想要看的广告，脸谱网的纳米级精准定位能实现这一切。直到那时，扎克伯格仍旧厌恶任何有可能干扰用户体验的事物。早期，雪碧曾支付100万美元让脸谱网将网页的主题色改成绿色，但是扎克伯格想都没想就拒绝了。他曾经这样说道："我并不是厌恶所有广告，我只是厌恶那些糟糕的广告。"[10]

这种态度对于脸谱网的主要竞争对手MySpace来说是众多竞争优势之一，因为后者没有这种顾虑。新闻集团（News Corporation）的管理者或所有者在这家网站中塞满了付费内容。MySpace迫切地希望能在最短的时间内获得尽可能多的用户，它确信这是赢得这场社交角逐的关键所在，因此对用户身份十分随意，这也是美国在线的致命缺陷之一。MySpace也允许用户通过HTML代码定制自己的主页，而脸谱网让每个人都使用同样的基本蓝色为主题色，让他们不得不去创造更好的内容。为此，MySpace网站充斥着色彩斑斓的广告以及匿名会员，许多都是（或者号称是）衣着暴露的女郎。一切在开始看起来、感觉起来都像是1977年的时代广场：污秽不堪并且有些危险。

Friendster从某种程度上来说有潜力成为一家更为令人畏惧的竞争对手。它曾经声势浩大，有许多正确的理念，甚至开始进入大学校园，但是它从技术上没有准备好迎接自己的成功。扎克伯格和自己的朋友招募到了Friendster永远都找不到的出色程序员。随着Friendster增加了数百万的用户，其软件平台却由于网络过于庞大而崩溃，并且从此一蹶不振。Friendster的创始人艾布拉姆斯在2004年接受采访时说："根本上来说，人们在两年里基本上没有登录我的网站。"[11]

在当时令人震惊的崩溃之下，MySpace与Friendster的用户一走而空，就像酒客在酒吧喝完最后一轮酒后都匆匆离去，整个互联网的网民都向脸谱网聚集。社交媒体评论家丹娜·博伊德（Danah Boyd）将这场

崩溃称为某种“大迁移”。[12]㊟《赫芬顿邮报》写道，到了2008年，“MySpace失去了400万的月浏览用户，失去了两位联合创始人，裁掉了大部分员工，并且总的来说，已经沦落成为对强势往日的凌乱回忆”。[13]

回想起来，将“成为社交必然之选”作为最可靠的宣言就是脸谱网最为重要的成就，而它的对手永远也难以企及。扎克伯格在2009年曾说：“想想人们今天在脸谱网上做什么。他们了解朋友与家人的消息，但是同样也在构建自己的形象与身份，这从某种意义上来说是他们的品牌。他们与自己愿意联系的人联系，如果你现在不在，这就会成为你的劣势。”这不仅仅是一个现实问题，而且是一种与众不同的生活方式，而脸谱网可以提供、培养这种方式。自我品牌的概念并不是出于扎克伯格，但是毫无疑问会在使用脸谱网的一代中流行开来，而这一代人的特点是不会再长久地从事一份职业，严肃地认为自己以及自己的经验是可以推广的产品，无论从职业、还是从社交角度来说都是如此。就像名人一样，普通人现在看起来更像是一种商业主张。[14]

与此同时，生活还要继续。使用脸谱网来宣布个人生活中的重要发展最终不仅被人所接受，而且使用脸谱网宣布一个人生命中的重要事件成为一种礼仪，比如说新恋情、生子，甚至某人去世。它被广泛用于最为基本的社交展示，无论是展示子女还是物品。它还取代了节日卡用作建立个人熟人世界的手段。社会学家泽耐普·图费克奇（Zeynep Tufekci）认为，脸谱网和其他社交媒体发挥了一种“八卦、发泄好奇心以及闲聊”的替代品。她写道：“这是灵长类动物互相为对方梳理毛发的人类版本：这种活动在建立纽带、确认关系、展示纽带以及确认并了解社会阶级和联盟来说至关重要。”她接着写道：“很显然，互相为对方梳理毛发这种行为应当被视为既是建立纽带的活动，也是一种竞争活动——这是提高个人名誉与地位、获得资源以及社交与生活中的团结的一种方法。”[15]

2012年2月，在用户数达到了8.45亿后，脸谱网宣布将启动期待已久的首次公开上市。然而，它并未战胜围绕其商业模式提出的种种疑虑。因为与其最为显而易见的先行者谷歌相比，脸谱网面临着更多的挑战。从好的方面来看，脸谱网比世界上的任何其他公司都了解自己的用户（2010年前后将此俗称为“大数据”），让广告商可以在史无前例的层次上对用户进行纳米级精准定位。脸谱网提供的侧边栏广告能让广告商根据位置、性别、年龄、学校、阐明兴趣以及更多条件来精确地找到自己的目标客户。因此，20世纪70年代老式音箱的广告商可以针对年龄在50—60岁、居住在新泽西州郊区、个人兴趣里列有奇想乐队（Kinks）和齐柏林飞船乐队（Led Zeppelin）的男性用户发布广告。而这是好的方面。

脸谱网不好的一面是无法像谷歌一样提供测量指标。在谷歌，广告商可以了解人们在寻找某些事物，还有关于这些事物人们具体在找什么。而访问脸谱网的用户则出于不同的原因，也就是刚才所介绍的“社交装扮”。用广告术语来说，如果谷歌的用户非常接近销售的最后阶段，那么脸谱网的用户至少只是处于最初的认知阶段。注换句话说，这意味着人们不总是点击脸谱网的广告。博主与风险资本家克里斯·狄克逊（Chris Dixon）在2012年写道：“脸谱网的页面浏览量比谷歌多一倍，但是收入却只有谷歌的1/10。有些估算指出，谷歌搜索业务的页面浏览收入是脸谱网的100—200倍。”[16]

在21世纪的前10年中，脸谱网找到了解决这个问题的方法。首先，它投入了大量的资金开发测量指标，从而说服广告商，虽然人们很少点击脸谱网上的广告，但是这些广告仍然很有价值。资金充沛的“测量与洞察”部致力于证明，即使人们没有下意识地去注意广告，甚至都没有点击，Facebook也在创造品牌认知度。部门负责人布拉德·斯莫尔伍德（Brad Smallwood）告诉广告商，“在线品牌宣传广告活动所产生的99%销售额来自人们所看到但没有进行交互的广告”，声称可以证明“为品牌广告商创造真正价值的是向适当的消费者传达营销信息，而不是点击

量”。通过这种方式，脸谱网将大部分硬性推销留给了谷歌或者《赫芬顿邮报》，而做出麦克马纳斯式传统品牌宣传继承者的姿态。随着时间的过去，广告商认可了脸谱网的有效做法。17

脸谱网还开始让商业实体甚至产品制造商来建立自己的主页，然后通过付费来获得许多好友。这与脸谱网发明的“赞”按钮相互契合。“赞”是一个尤为绝妙的想法，不仅能用于非商业目的（就像是赞成某位朋友订婚，或者是奇怪地在回忆录中宣布某件事），同时也让公司能准确地了解到自己向哪些人灌输了品牌忠诚度的理念。脸谱网让人们可以购买某个人的新闻推送中的广告，让广告更具有情景相关性。最后，这些“赞”按钮让脸谱网在跟踪技术中投入的巨资有所回报。遍布网络的追踪技术让脸谱网跟踪用户在网上的浏览活动，然后将跟踪结果传输给“母舰”（比如说，“她搜索的是游轮旅游”）。举例来说，这样就能让嘉年华邮轮（Carnival Cruise Line）在这位用户回到脸谱网时给他推送广告，也许向他的“新闻推送”中发送一条“游轮”赞助商的消息。脸谱网依靠这种跟踪技术——也可以称之为间谍技术——来改进它所搜集的用户数据，此时脸谱网的用户群体规模已经接近了整个世界的购物人数。

最终，公众与脸谱网达成了一项大交易，公众虽然不是对此一无所知，但也并不是完全了解其中的详情。人们最初为了找到朋友才被吸引到脸谱网中来，他们看起来没有注意到这位新兴注意力商人已经颠覆了注意力行业中常见的协议条款。遍布世界各地的数十亿用户简直可以说白白地送出了详细人口统计数据这种无形财富，让自己暴露在高度精准定位的广告宣传之下，但是究竟换来了什么呢？报纸提供了新闻报道，哥伦比亚广播公司带来了《我爱露西》，谷歌帮助人们在信息超高速公路上找到方向。但是脸谱网呢？

可以说，脸谱网让你可以了解自己的“朋友”。之前投入博客或其他在线项目上的大部分精力现在转移到了更新脸谱网的个人资料上，而这

正是脸谱网本身的价值所在。通过这种方式，公众就像租客一样，自愿对房东的房产进行大幅改进，甚至这里本身的目的就是看广告。脸谱网的终极成功在于极为绝妙的注意力套利计谋，借此打造了一种虚拟的注意力种植园。

即使他们注意到了这一点，大多数人看起来并不介意被人以这种方式利用，尤其是每个人现在都使用脸谱网，不光是大学生，而且还有各个年龄阶段的孩子、他们的父母甚至祖父母，有些宠物甚至都有自己的主页。同时，越来越多的人开始抱怨使用这家网站让自己感到不开心。这并不是什么令人惊讶的事，我们知道人的本性以及脸谱网成立的初衷就是利用躁动不安的青少年带来的那种社会动力，但是总是看到别人生活中精彩的时刻必然会让人感到远远不够。其他人认为脸谱网（像电子邮件一样）是斯金纳条件作用式的强迫行为——总是令人失望，但是偶尔的回报足以让人难以自拔。各类研究表明——毫无疑问的是，并非全部给出了决定性结果——将抑郁症状与使用脸谱网联系了起来，其中一项研究发现，“与浏览互联网相比，人们认为脸谱网无论从意义上还是实用性上都较差，更多是浪费时间，这会导致情绪低迷”。另一项研究令人想起马尔库塞的评论，在工业化的西方世界中，人们“让残缺感进入了自己的自由与满足之中”。[18]

脸谱网本应用更为“现实”的东西来代替网络世界，但是实际上它所创建的是另一种虚幻的国度，虽然看起来真实，但是更加令人疑惑。在这里，朋友们总是互道祝贺、庆祝；恋人总是光顾豪华餐厅、去度假、宣布订婚或生子；没有孩子哭闹、换尿布或者相互打闹。在脸谱网上，所有幸福的家庭都一样；其他家庭虽然各有各的不幸，但是从来不会在脸谱网上出现。当然，人与人之间的所有沟通都多少有些不真实，但是面对面或者在电话一端时，我们的掩饰会少一些。脸谱网营造的这种表面甜蜜、自由发挥式的沟通让美国看起来就像是网络中的沃伯根湖（Lake Wobegon）。回想起来，相比之下20世纪50年代看起来真是黑暗无比、令人忧虑。

1. 扎克伯格很幸运。一位名叫亚伦·斯沃茨（Aaron Swartz）的黑客在麻省理工学院的网络中曾犯下了类似的轻浮的惊人之举，结果受到联邦法院的多项重罪起诉。
2. 顺便说一句，盖茨的SAT分数为1590（总分1600），而扎克伯格的分数为满分。
3. 在她的研究中，博伊德引用了一位白人女孩解释自己转而使用脸谱网时所说的话。她说："我并不是种族歧视，但是我认为MySpace现在看起来更像贫民窟或者类似的地方。"在博伊德看来，人数众多的垃圾邮件制造者就像帮派一样，而四处泛滥、无比碍眼的广告绝对代表着都市的败落。
4. 用销售与广告术语来说，"购买漏斗"指消费者在进行购买前经历的几个阶段。一般的阶段包括"认知""思考"以及"对话"——不同版本的漏斗中具体步骤会有所不同。
5. 甚至在2012年以后的移动平台上，脸谱网幸运地成为能在iPhone甚至谷歌的安卓手机上在消费者面前展示大幅广告的少数几家公司之一。
6. 上面所说的只是脸谱网在21世纪前10年中所构思的多种广告技术中的一小部分。其他技术包括创造了"类似受众"（Lookalike Audience），指允许公司使用现有消费者并根据脸谱网对这些消费者的了解来精准定位相似或者类似的受众。此外，脸谱网在手机平台上推销"安装"和"双向互动"广告，鼓励用户安装或使用它的应用。

第24章　人人都可以出名

2008年，为了在纽约技术行业中寻找财富，雷克斯·索尔加茨（Rex Sorgatz）从西雅图来到了纽约。他后来回忆说："那个时候很奇怪，媒体与科技第一次发生冲撞。"也许他当时并不完全知道自己到底会做哪一行，因此他在名片上写下了自己能做的一切工作——创意技术专家、战略师、企业家、作家、设计师、导师、顾问。他还在名片上写道："刚来自西海岸的雷克斯，他的理念从某种程度上来说要领先于纽约人。"他记得他告诉人们去尝试推特，但是"他们只是嘲笑我"。[1]

行事怪异、留着刺猬头、为人幽默的雷克斯居然在纽约的职场得心应手，尤其大受女士的欢迎。但是在到达纽约后不久，他注意到纽约的网络创业者、博主以及这些人的追随者中有一种奇怪的现象：大多数人都竭尽全力要变成名人。当然，这并不是一般意义上的出名，不是像好莱坞明星或者英格兰女王那样的出名。他们刻意地在追求另外一种名望，雷克斯称之为"小众名人"，其他人则称之为"网络红人"。纽约的科技业人士带着无比坚韧的决心通过自己的博客、初创公司以及无休无止的派对去追求这个目标。这种对名望的追求不同于美国西海岸。在西部的技术行业中，荣耀只属于那些能写出最好算法的人。在西海岸，人们想要成为富豪。而在纽约，每个人都想成为网络红人。

雷克斯用自己特有的才智写道："当我们说'小众名人'时，我们往往会联想到较为小范围内的名人，一种竭尽全力要成为重量级名人或超级名人的低级生命形式。但是小众名人是一种独特的名人，无论是名人主体还是'粉丝'都直接参与到创造名人的过程之中。小众名人超出了作品创造者本身，它还包括留下评论、发布视频和对视频做出反馈、发送电子邮件以及通过链接积累网络人气的网络社区。"

2008年，雷克斯在《纽约》发表了《小众名望游戏》（*The Microfame Game*）这篇文章。文章显而易见就是一本如何成为小众名人的指南。雷克斯解释说："小众名人实际上是一门科学，它就像跑马拉松或者在LSAT（法学院入学考试）中拿到A那样是可以实现的。你需要的只是了解如何做到这一点。"他提出了几个建议，其中包括"过度分享""自我发布"等，还有他自己本人也许一直都在遵循的窍门："变得古怪一点，让自己和其他格格不入的人有所不同。更正一下——要变得特别古怪。"[2]

与此同时，雷克斯本人说，自己毫无疑问并没有追求小众名望（"Oh dear God no"）。然而，显而易见的是，他已经成为这一主题的行家，他的确对此相当在行。他讲道："当社交媒体开始融入人们的生活中时，我不知为何却能保持审慎，这样无论是好是坏，人们都能将社交媒体与我本人联系到一起。"他有自己的博客读者、推特粉丝、大把的咨询生意以及《纽约观察者报》（*New York Observer*）和《纽约时报》的专访（后者称其为"社交网络交际花"）。他在回忆过去时写道："我毫无疑问地赶上了那个时代下戏剧般的个人经历，但是我唯一'想要'的就是能与对这个世界有独特想法的人们相处。"

"小众名人"这种自相矛盾的用词是21世纪初出现的术语之一，这些术语还包括"写博客""主题标签"以及"自拍"。这些词在20世纪绝对没有任何意义。曾几何时，在名人与普通人之间存在着显而易见的分界线。跨界名人非常少见，就像冉冉新星或者昙花一现，比如说查尔斯·范·多伦或20世纪五六十年代之间上映的节目《一日女王》（*Queen for a Day*）的参演者。《人物》杂志的编辑将此定义为要想"成名"，就要有名副其实的掩饰身份，这意味着要有80%的大众能认得的面孔。因此，戴安娜王妃是名人，罗伯特·雷德福（Robert Redford）也是名人，但是科技企业家、视频博主还有那些每天自拍的人不是，即使有很多人可以认出他们也并不能说他们是名人。

甚至旧体制（ancien régime）也认可阶层的存在，并且记者詹姆斯·乌尔默（James Ulmer）在1980年发明的乌尔默等级体系（Ulmer Scale）中给出了相应的表达方式。乌尔默以自己的名字命名，也许就是为了达到自己“小众不朽”的目的。这一等级体系用于衡量演员的知名度，显而易见是为了估算其“可融资性”（bankability，即演员在一部作品中出现可以带来多少附加价值）。实际上，这个等级体系并不是像华尔街的债券评级，而是将知名演员划分为一线、二线和三线名人。乌尔默称之为影星“马报”。[3]

21世纪初，四线名人成为一个常用的术语，大体上指一类新出现的名人，他们有些出名，但是以现有的衡量标准却无助于了解这类人。加里斯·帕尔默（Gareth Palmer）写道，四线名人处于“默默无闻的普通大众与名人之间”。[4]他们没有任何“可融资性”。正如一位作家写道，这些人的成就是“战胜默默无闻”。[5]当然，其中最为典型的是真人秀名人，当然这也包括模特、名人的浪漫伴侣或过气的摇滚乐手等其他类型的名人。成为四线名人并不一定是什么令人心满意足的事，因为这也可能意味着某些人不知道自己的位置；他们想要成名或依旧有名的努力令人尴尬，因此值得大肆渲染来娱乐大众。但无论怎样，四线名人毫无疑问地说明出名与不出名之间的界限正在变得模糊。

但是信息技术日益复杂，四线名人的定义看起来太过粗略、难以衡量；新型工具就像强大的显微镜一样能识别出之前难以发现、若隐若现的闪光。21世纪初，用谷歌搜索某人的姓名是一种衡量名望的重要方式。举例来说，前童星弗莱德·萨维奇（Fred Savage）的搜索结果只有49.4万条，而相比之下女演员斯嘉丽·约翰逊（Scarlett Johansson）的搜索结果高达1800万条，或者乔治·克鲁尼（George Clooney）则达到更高的2970万条。

但是事实证明，推特才是第一个能准确衡量小众名人、微小众名人甚至更小范围名望的途径。但是准确来说，这并不是推特成立的初衷。

与此截然相反的是，推特四位争论不休的创始人——杰克·多西（Jack Dorsey）、埃文·威廉姆斯（Evan Williams）、比兹·斯通（Biz Stone）与诺拉·格拉斯（Noah Glass）——所做的只是将美国在线的“状态更新”这个十分普通的想法重新包装，让其可以方便地通过网络播报而已。最初发送的推文的确是状态更新，也就是TMI（大量信息）的基本单位，比如说“我早点吃的是鸡蛋”。如果推特发布的时间稍晚，仍然会充斥着宣布吃了什么早餐的推文。但是幸运的是，推特到来的时候正值人们对全功能博客的激情开始减退之时，甚至公众自我表达的品位也没有什么改变。因此，发推文进化成为简化版博客，一种远没有过去那么烦琐复杂的博客形式。有了推特，用户能发布有趣的链接、想法、指责、赞扬等，就像是博客一样，而140个字符的限制让推文永远不会让人觉得烦琐。当时，人们对这种准诗歌形式的字符限制进行了许多猜测。但是实际上这种限制只是为了更加方便。写博客要求一种近乎专业奉献的精神，而在推特上，每天发一句话就足以保持对关注者的吸引，尽管如此名人还能靠自己的雇员来编写这句话。

推特最为精妙的创新就是“关注者”体系——任何人都能“关注”其他人并且自动接收他们的推文或消息。这样一来，和博客不同的是，推特用户不用去寻找新的推文，因为推文自己就会被推送到你的账号中。关注者体系虽然仅仅是粗略地介绍自己的爱好，但是依旧是衡量名望的新手段。名人本身已经聚集了数以百万计的关注者，比如凯蒂·佩利（Katy Perry，8320万个关注者）或者前总统奥巴马（7030万个关注者）。但是推特的敏感度足以充分地监测并指明最小的关注数量。初来乍到的雷克斯·索尔加茨有1万个关注者。另一位默默无闻的技术企业家，虽然他创办的公司从未有什么大的发展，但他有8万个关注者，因此这可以被看作衡量他在自己领域中的名望。结果可能是，如果某位博主拥有足够多的读者，那么他的关注者有可能是弗莱德·萨维奇的三倍。但是关注并不是天生注定或一成不变的。如果能熟练地管理言辞，博主或推主可以拥有不断增长的关注者人数，与此同时也会逐渐了解自己在注意力经济这个新领域中的影响力与知名度。每个人都有发推文的

冲动，为此每个人都要服从于在天平上接受衡量。如今，平面媒体记者、某些科学家和教授、有线电视评论员、二流政客、直言不讳的资本家等——任何愿意向小范围公众夸夸其谈的人——都能在微小范围内获得名望。这样一来，尽管99%、99.9%甚至99.99%的大众对于某些人物闻所未闻，但是他们在极为有限的意义上也能“成名”。由此，推特激发了小众名人的发展，使衡量其名望成为可能，然后推波助澜。

当然，无论是从数量还是从成就上来讲，小众名人仍然极为少见。但是，也许成名的可能性并不是关键所在。马克·扎克伯格曾这样形容脸谱网用户，“他们也在构建着自己的形象与身份，这从某种意义上来说就是他们的品牌”。实际上，如今每个人通过脸谱网和推特都拥有了自己的品牌，都可以从中获得一点点传统名人所能感受到的兴奋与关注——也许甚至能找到方法转售一点注意力。这预示了一个与安迪·沃霍尔的预想略有不同的世界，因为正如技术专家戴维·温伯格讽刺的那样，在这个未来的世界中，“一个人对于15个人来说也是名人。你可以与小众名人成为脸谱网好友，也可以和他们在线聊天。你可以以更近的距离去爱、去恨他们”。[6]因此，就像美国民主制度承诺每个孩子长大后都能当上总统、美国资本主义保证人人只要努力工作就能致富一样，注意力经济向深感不满足的大众抛出了一种幻想：人人都能成名。

而这只是乌托邦式的梦想。实际上，名望或者对名望的追求，就好像传染病一样，吞噬着越来越多的人，在他们的心中留下慢性注意力痴迷崇拜的伤疤。具有讽刺意味的是，尽管名望带来的传统回报少之又少，但是付出的代价更多。而那是个相对而言单纯的时代：推特和脸谱网进入人们的家中，开始支配人们的生活。然而，还有一只更加凶猛的野兽即将诞生，然后悄悄地潜入旧金山湾区。但是在它到来之前，社交网络得以成为如今的模样，必须要等待另外一个要素，一件在获取注意力的历史中更加意义深远的事物——这种全新的、终极的注意力获取点可以收集我们所有的热望以及为此进行的商业设计。这就是第四屏幕。

第25章　Instagram——展示就是目的

随着21世纪最初的10年过去，美国的街头发生了一些变化。越来越多的男男女女，大多数穿着套装，看起来总是不由自主地拿出一个带着小屏幕的设备，探着头去盯着它看。那时，开始风靡的一种做法是滚动手机上的一个小球，然后急匆匆地用两只拇指去打字。在那些日子里，这种独特的习惯成为公司白领或者联邦政府公务员工作的一部分。对于其他人来说，这种行为看起来妄自尊大，还有些令人可笑。很少有人意识到自己看到的其实是未来的自己。

这种新的注意力习惯——实际上是“签到”行为的延伸——源自20世纪90年代末。当时，两位年轻的加拿大人迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）与道格·弗莱金（Doug Fregin）开发了一种改良版的寻呼机，但是他们并没有什么特别远大的愿景。[注]他们的设备有些类似贝壳，能让人收发消息，还能以极为原始的方式具备随时随地查收、撰写邮件的能力。他们称其为“900 Inter@active Pager”。“@”意味着面向未来的定位，同时也反映出工程美学在他们的公司RIM（Research in Motion，总部设在安大略省滑铁卢市）中的核心地位。

RIM 900的功能十分原始；单色屏幕的大小只相当于一块培根的厚度，而且还是熟培根的厚度。但是它在当时小有成就后，拉扎里迪斯和弗莱金继续开发了更为先进的版本，他们大胆地称其为“Research in Motion 950 Inter@active Pager”。新版本的整体尺寸更小，但是屏幕更大，键盘设计得十分出色，同时可以自动收取电子邮件（采用的是当时位于业界前沿的“推送”技术）。此外，它只用一节AA电池就能使用几周的时间，这是一种如今智能手机用户都梦寐以求的特性。

虽然拉扎里迪斯没有采用任何营销专家——实际上他持有着工程师对营销的反感——但是仍然感到自己的产品名称缺乏激情。他考虑了一段时间，随后称其为“Pocket-Link”，但是在最后一刻他决定咨询来自加利福尼亚的一些品牌营销专家。在进行了一些欧内斯特·迪希特都会感到骄傲的分析后，这些专家倾向于用字母B来传达可靠性，而这款设备的键盘看起来就像一颗草莓。为此，他们构思出了“BlackBerry”（黑莓）这个名字。采用了新名字后，这款设备终于开始顺风而行。

这款新推出的“水果”开始横扫北美，然后风靡世界，虽然最终取得了极大的成功，但是它并不是像电视或收音机一样的大众市场产品；它仍然属于一些精英人士的工具。实际上，因为它在营销时面向的就不是普通大众，而是热衷于让自己的员工可以保持联系或者可以随时通过电话联系的大公司。为此，它的使用者是那些公司白领以及联邦政府公务员（其中最为著名的就是前总统奥巴马），而他们的注意力习惯定义了即将到来的新世纪。对比之下，电视在20世纪对时间和空间轰动一时的征服很可悲地并不完整。

随着我们反复回顾过去100年中发生的种种事件，习惯是伟大的注意力商人崛起与衰败的原因。吸引大众注意力的最初是日报，然后是晚间广播，然后便是像被贴在了座位上一样观看的电视节目以及插播广告，最后人们在整个20世纪付出了更多的清醒时刻，在家中和办公室中向电脑——第三屏幕——张开自己的双眼和思维。如今，一种全新的设备出现了，即使放在桌子上也能收获注意力，就像是用水力压裂法能开采之前完全无法想象的丰富石油资源一样。当然，这种放弃注意力的合约条款看起来很划算，因为一般来说的确如此：随时随地查收和编写电子邮件意味着走在哪里都在工作，不用局限在家中或办公室中。到2015年，第四屏幕将被握在每个人的手中，占用美国人几乎1/3的清醒时间。这将成为21世纪收获注意力方面不可置疑的新前沿，注意力商人的天定命运。从那时起，无论你去哪儿，你的智能手机也会跟着你，当然还有广告。

在技术领域中往往发生的是，RIM开启了游戏，但是没能掌控游戏。这份责任落在了世界上最强大的两个计算帝国手中，它们在2010年已经显现出在更广范围内传承黑莓理念的巨大潜力。苹果与谷歌两家公司凭借着几乎取之不尽的工程与设计方面的人才，继而分别创造了iPhone与安卓，在加拿大人自己发明的游戏中击败了他们，提供了更为吸引人的用户界面。iPhone在2007年刚上市时，黑莓虽然只有900万用户，但是在许多人看来仍然势不可当。到2011年，全球智能手机年销量达到了4.72亿部。新的注意力习惯不仅很快会出现，而且新的社会规范也随之而来，包括：机不离手；站在那里盯着手机，就像僵住了一样，对周围一切无动于衷；不抬头看看周围的人，除了在最为奇怪的时刻产生要拍照的冲动——这种技术和社会习俗也许是来自20世纪的人认为最奇怪的事情了。

当人们继续这种注视小屏幕的习惯，生意也随之而来，在2010年前后，注意力行业中几乎每个人都试图找到一种方法，能从数十亿双手握着的小屏幕所吸引的所有注意力中分得一杯羹。谷歌和苹果在起步时就已经声名鹊起，但是当时任何一家公司都至少有人在尝试设计所谓的“移动设备战略”，也就是如今的无数人无论走到哪里都有的网络。

早期吸引注意力的各种手法中的一些一开始就十分明显，比如点击诱饵，如果想一想上下班路上烦闷的人们，这种方法毫无疑问会传播开来。然而，这些仍然属于早期做出的努力，只是从其他平台上移植来的手法，就像广播节目被改变后应用到电视上一样。而在移动设备这个领域，更为具体的例子则是《愤怒的小鸟》《糖果粉碎游戏》（*Candy Crush*）或者《像素鸟》（*Flappy Bird*）这样的游戏。它们虽然专门为了人们在小屏幕上消磨时间而开发，但是在看似单纯的目的之下，实际上是在模仿最早的电子游戏，例如《太空侵略者》《吃豆人》或者《俄罗斯方块》。让脸谱网赚了数十亿美元的广告鼓励安装应用并让安装更加简单。但是得以完全利用智能手机的独特性能来收获注意力的第一批应用与以往一样完全出乎人们的意料，它一旦到来，却又变得无比明

显。

Instagram的创造者凯文·斯特罗姆（Kevin Systrom）是一位柔声细语、十分正直、循规蹈矩的科技企业家，他创造Instagram的灵感部分上来自在高中摄影俱乐部担任主席的经历。他和他的程序员合作伙伴以及联合创始人迈克·克瑞格（Mike Krieger）是2010年前后十分典型的旧金山企业家。这类企业家年轻、躁动、寻找灵感，尝试开发一款有销路的社交媒体应用但是以失败告终——这并不是什么耻辱，其中大多数人都将一事无成。他们缺乏扎克伯格那种肆无忌惮的特质，他们的发明没有企及爱迪生或贝尔的水平，但是我们发现在注意力行业中，如果有天时地利人和，成功不会经历太多波折。他们的新iPhone应用具有两个功能。首先，它通过一系列滤镜增强了移动设备的摄像头，这些滤镜可以应用在照片上，具有即时实用性。它的第二项创新，也是最终影响更为深远的一种特性，就是围绕照片打造了一个社交网络，就像以基于图片和文字打造的推特。在推特上，当用户分享某条文字消息时，可以选择不附加照片。Instagram要求分享的消息必须带有照片，而文字变得可有可无。的确，就是如此。

Instagram概念的简洁设计就是它的名片，而且也得到了人们的认同，因此它的用户数量增长很快：2012年春季，也就是推出18个月以后，Instagram的用户数量达到了3000万。这款应用有趣且易用，同时赶上了大好时机，因为它是第一个真正完全利用智能手机功能的流行社交网络应用，将智能手机的内置相机与联网和应用功能连为一体。此外，它将这些设备接入了一个可以称为志在成名的市场。就像推特一样，Instagram用户也可以有关注者，而且关注者可以点击心形标识来“赞”他们喜欢或认可的照片。“赞”是Instagram的核心所在，远远要比它之于脸谱网更为重要。从某种程度上来说，每张照片都会有同行进行评价，为此提供了一种即时反馈。

有些人使用Instagram来展示自己的摄影技巧或令自己大快朵颐的美

食。但是Instagram最为知名的功能——它的撒手锏——就是自拍功能，或者澳大利亚人口中的“Selfie”。它也入选了“牛津字典2013年度词汇”。不久之前，Instagram报道称自己有5300万张照片被标记为“自拍”（#selfie）。自拍如此重要，促成了这种拍照形式以及这个平台随之而来的成功。虽然脸谱网也是人们发布照片的地方，而且在一定程度上可以按自己的愿望向别人展示自己，但Instagram则实现了无缝以及更加持续的视觉叙述。通过这种方式，活跃的Instagram用户“创造了一种Instagram生活”，以照片为载体,讲述自己的故事，或者至少讲述了一种风格化、理想化版本的生活。如果普通的脸谱网消息展示了一群朋友或家人开心地在一起的情景（也许是家中的狗或者在晚会上举着酒杯的样子），Instagram的照片则一般来说更为戏剧化、富有魅力，甚至更加新潮。原因很简单，发布这些照片的目的就是在于有意抓住注意力并吸引反馈。对于这款应用的众多年轻用户来说更是如此。当这些年轻人对Instagram趋之若鹜时，他们的爷爷奶奶开始加入脸谱网用户的行列。有些人甚至用不同的账户来进行多种叙述，比如，一种是“表演型”生活（Rinstagram），其目的更多在于给人留下深刻印象；另一种是“坦白型”生活（Finstagram），面向的是更小的圈子，在这里更加满足于做自己。Instagram为此占据了扎克伯格原本为脸谱网所做的定位：应在之地。对于无数用户来说，“赞”以及评论的实时性成为一种令人欲罢不能的自我肯定。

一般来说，Instagram订阅消息看起来就像脸谱网一样，就好比时尚杂志*Vice*的插页与高中年鉴十分类似。照片往往不是即兴而发，而是摆好姿势、经过修饰，进行艺术指导后完成的。有些用户将这种形式调整为更明显地具有想象力的表达方式，为此创建了主题账户。举例来说，一个名叫利亚姆·马丁（Liam Martin）的少年用块破布亲自出演，低成本翻拍名人性感姿势并发布在Instagram上；而@socality barbie则记录了“时髦芭比”（Hipster Barbie）的生活，旨在通过这种方式来嘲笑Instagram文化：“时髦芭比在Instagram要比你强多了。”[1]

就像早期的博客一样，出色的Instagram订阅消息需要投入很多精力。当@a socality barbie退出时，她强调："我们中许多人千方百计、几近疯狂地去创造一种完美的Instagram生活。"[2]一位名叫阿曼达·米勒（Amanda Miller）的Instagram"时尚"用户曾创作了一篇指导人们增加关注者的在线教程，她坦言道："要想获得18500位关注者需要付出许多精力。"[3]除了构思、拍摄照片以外，创作一条消息需要与陌生人交流，让他们感到参与其中或有人倾听他们的声音，就像政客或其他类型的公众人物一样——真正的名人是不需要这样做的。米勒写道："参与，这是最难的一点，因为这需要钱买不到的要素，那就是时间。这需要许多许多的时间。"

这种付出偶尔也可以变现。一些较受欢迎的Instagram用户（一般来说，都是年轻、吸引人的女性用户）经过努力成为注意力商人，用自己的照片销售植入产品的广告。一家新媒体广告公司解释说，"商业公司发现拥有10万以上关注者的Instagram账号如果发布一张照片，能影响的人群要超过任何传统广告活动"。备受欢迎的小众名人Instagram用户向品牌广告收取的赞助照片价格可以达到每个"赞"1美元。[4]

对于更为出名的用户来说——那些已经做起了获取、转售注意力生意的人，Instagram作为传统平台以及收入来源的实用性十分明显；当然，他们的宣传人员或其他员工要为这些公司化的人物来完成大部分的工作。近年来十分引人注目的一次注意力惊人之举就是金·卡戴珊在2014年发布了一张几乎全裸的背部照片，试图"引爆互联网"。虽然这并没有达到目的，但是所获得的注意力带来了回报；这必然如此，因为卡戴珊的经理人一般在讨价还价方面十分高效，但是这次没有要求其他任何报酬。这进一步说明了注意力已经成为一种广为接受的货币形式。以传统标准来看詹姆斯·弗兰科（James Franco）属于三流演员，他承认自己是"Instagram上瘾者"，并且这样评论广大公众对Instagram的接受程度："电影公司为自己的产品、专业作家为自己的作品、报纸为自己的新闻都想要它——这么说吧，每个人都想要它，那就是注意力。注意力

就是力量。”[5]

就弗兰科来说，塑造自己的形象这件事本身就已经或多或少成为一门职业，因此这推动着他去自我营销来维护自己的粉丝数量。将此称为商业模式，而不仅仅是自我陶醉，至少能给自己一个理由，就像许多其他理由一样，为某种不健康或疯狂的行为开脱。

但是转售注意力仍然是最为重要的机会。鉴于这会带来种种可能，两个截然相反的例子足以说明问题，其中一个就是之前提到的金·卡戴珊。她为了“引爆互联网”所做的尝试给自己带来了大约5500万位Instagram关注者。这就是多平台的力量，使她成为足以登上《人物》杂志封面的名人。另一个例子是耶恩·泽尔特（Jen Selter），一位年龄只有22岁的健身达人。泽尔特的名望几乎完全来自社交媒体，而一切的根本就是她用照片来展现自己苦心塑造的臀部。在本书完成之时，泽尔特有850万名Instagram关注者，足以吸引各种商业机会，包括赞助、商演以及其他卡戴珊享受的待遇，只不过规模较小而已。尽管大多数人对她闻所未闻，但是依旧足以让她成为取得圆满成功的注意力商人。

但是如果我们中许多人没有希望去转售注意力，那为什么还要忙于关注Instagram消息呢？对于大多数人来说，付出本身就是一种目的，而最终的观众正是对拍照感兴趣的主题。从这个角度来看，Instagram是几十年以来平常生活与普通人在我们所谓的“名人化”发展道路中取得的最高成就，这是注意力商人为了创造廉价内容所构思的新策略。

简单地回顾我们的故事，也许会发现有些的确与Instagram有关：在大部分人类历史中，个人喜好的延续和扩散一直是显赫人士的特权，无论是罗马钱币上的皇帝像还是荧幕上嘉宝的美丽面孔。摄影商业化也许在一定程度上拓展了人们对人像摄影技法的了解，但是除了人人追求的海报，大多数普通人的形象几乎从来没有被大规模传播过。在20世纪，好莱坞创造了一大批万众敬仰的偶像，每个人都能识别他们的形象，实

际上很多人都对他们无比崇拜。然而智能手机和Instagram的到来，将知名电影公司的大部分权利转移到了每个人手中，与此相连的是一颗颗渴望成名的心；一个人不仅可以打造一个能与历久弥坚的魅力偶像相媲美的形象，还可以在一个可能让数百万人看到的平台上展示这种形象。

也许已经过去的自我不断上升或逐步从任何束缚中自我解放的一个世纪并不是旨在明确地保护其他自我，当我们将技术的神奇力量付诸个体自我，而不是国家甚至公司，也许这种进步不会达到任何其他逻辑终点，但是自我变成了崇拜的对象。

当然，诋毁虚荣，甚至展现无害的自我也是容易的。偶尔沉浸在一点自我中心中，以捕获声名为乐，这也能成为一种自我以及友人的娱乐形式，尤其是带有一种讽刺意味时更是如此。当然，自拍照甚至自拍杆这种滑稽的发明，已经太容易就成为自我参与的标签。毕竟，人从开天辟地之初就开始通过各种方式去追求他人的赞美，因为这是我们的社交与性本能。男人与女人的装扮、炫耀自我的欲望也许就像孔雀昂首阔步、展翅开屏的冲动一样根深蒂固。就像所有注意力收集者一样，Instagram并没有在我们的心中激发起任何新的渴望，而是仅仅借助已经存在已久的一种渴望，将这种满足感发挥到令人难以想象的极致。但是这里正是问题所在。

与其说技术跟随文化，倒不如说文化以技术为导向。新的表达形式自然而然地来自新媒体，新的情感与行为同样如此。勒内·吉拉尔（RenéGirard）写道，所有欲望从本质上来说都具有模拟性；除了我们的基本需求以外，我们在引导之下去追求他人树立的榜样，我们也许认识这些人或者只是对他们有所耳闻而已。当我们的渴望超越了基本需求，它们就进入了形而上学的维度，在吉拉尔笔下，“所有渴望都是渴望想要成为什么”，借此来享有我们在他人身上观察到的形象。这是社交媒体释放出的刻意自我装扮以及名望民主化所带来的基本问题。通过向我们展示一个又一个例子，它让自我夸大合法化，使其成为我们中更

多人的目标。鼓励任何人通过个人壮举来获取他人的注意力——在某些情况下，甚至靠此为生——这甚至扭曲了我们对自我存在以及自己与他人之间关系的认识。对于我们所有人来说，这种成为所有人存在形式的想法毫无疑问是晚期现代性反乌托邦式的愿景。但是，也许注意力商人的商业模式在我们的文化中不断转移和扩散正预示了这一点。

2015年秋，澳大利亚少女埃森娜·欧内尔（Essena O'Neill）在无比绝望之下退出了Instagram。作为天生丽质的兼职模特，她成了Instagram名人，这多亏了她的照片为她带来的50万个关注者。但是她解释说，她的Instagram生涯让生活成为一种折磨。

"我拥有了曾经梦想中的生活。我有50万个关注者，他们在Instagram上对我感兴趣。我在YouTube上发布的视频大部分都被播放了10万次以上。对于很多人来说，我实现了目标。"她在一条视频中解释道。但是突然之间，一切都变得势不可当。

我所做的一切都经过精心编辑、设计，旨在吸引更多人观看。我所做的一起都是为了更多人观看、更多的赞和获得更多关注者……社交媒体，尤其是我运用社交媒体的方式，并不是真实的……那是精心设计的图像和经过编辑加工后的视频短片相互的对比和排名。那是在社会认同、赞、观看数量的验证、成功吸引关注者之上打造的一套体系。那是完美打造、令自我沉迷的判断……我在网上遇到了比我更加成功的人，而且他们同样感到悲凉、孤单、害怕、迷茫。我们都是如此。[6]

伦敦《卫报》对Instragram和其他社交媒体用户进行的一次调研也得出了类似的结果，结果表明，即使在那些相对关注者较少的人中，这种情感状态也不乐观。一位女士写道："我会因为自己发布的一张图片获得了多少个赞而感到焦虑。如果我收到了两个赞，我就会感觉自己是不是出了什么问题。"[7]另一位女士写道："如果我看到比我长得漂亮的女孩儿，或者她们发布了很漂亮的照片，而且我知道我没有自己发布的

那些照片中那么漂亮，我就会感到很不安。我的确感受到要像自己发布的照片中一样漂亮的那种压力。我对自己的照片没有获得那么多的赞并不感到焦虑，但是如果某张照片没有获得足够的赞，我就会把它删掉。”

2012年4月，Instagram在发布仅仅18个月后就被脸谱网以10亿美元的高价收购。对于这家一飞冲天的初创公司，它的创始人甚至还没有构思出一个商业模型就被用现金收购了。不管怎样，从2013年11月开始，在与脸谱网相同的有限精准定位理念下，第一条广告推送消息登录了Instagram。事实证明，这次收购是一场精明的交易。2012年4月，Instagram的用户数只有3000万人，但是到了2015年秋季，这个数字已经达到了4亿，比推特还要多。此外，脸谱网凭借着雄厚的财力，加入了老牌网络巨头的行列。注入年轻的血液让这家公司处于注意力商人的最高梯队之中。

对于Instagram，不断前行的发展将它引领进入一个观察者与被观察者、买家与卖家之间的界线前所未有的模糊的未来。一度极有条理的注意力经济看起来已经陷入了互相仰慕的社交乱象之中，充满雄心勃勃的自恋主义，这毫无疑问是人类历史上一个没有先例的安排。

---

1. 寻呼机是20世纪八九十年代使用的移动设备，能让佩戴者收到消息通知并回复电话。

第26章　新闻头条——标题就是眼睛

“您是突尼斯骚乱中哪位被驱逐的统治者？”“你清理私处的方法是错的”“保守派宁愿做这37件事也不愿观看奥巴马的国情咨文”“29段小猫滑稽视频”。

这就是2015年前后如日中天的BuzzFeed，毫无疑问的点击诱饵之王以及病毒式营销大师。《赫芬顿邮报》的联合创始人乔纳·佩雷蒂无论在成功、名望还是个人财富方面都有所成就。但是他不久后就对自己创办的公司失去了兴趣，因为它已经可以自行运营，他感到应该回归自己原有的热情所在：通过“传染式”或“病毒式”媒体去获取注意力的纯粹艺术与科学。他还在《赫芬顿邮报》时就已经开始构思终点，也许是一句点睛之笔，借此来实现自己长久以来痴迷于实现的目标：一家网站，其唯一的使命就是打造一种纯粹的蔓延，然后将它放在以太之中。

BuzzFeed将自己宣传为“第一个真正的社交新闻组织”，这意味着它专为脸谱网与推特之后的时代而打造，在这样的时代中，新闻凭借在社交网络中的分享、消息推送、推特订阅等类似方式广为传播。它的目的在于使读者在如今无处不在的移动平台上阅读新闻；到2015年，BuzzFeed网站60%的流量均来自手机以及其他无线设备（包括21%来自Snapchat）——成功的关键在于如何让人们用手机来社交平台分享各种事物。

在佩雷蒂创建BuzzFeed的时候，病毒式媒体并不只是昙花一现，而是像一波波潮水不断拍打着海岸一样地冲击着大众，它们与现有获取注意力的种种方式进行竞争且相互补充。在那个时候，一张随便发布在在线公告板Reddit上的照片，天生脸臭的猫咪（暴躁猫）就能为它的主人

打造一份病毒式营销的事业；一段“骑马舞”之类的滑稽视频聚集了多达24亿次播放（2014年世界杯是人类历史上收看人数最多的体育赛事，观看次数为10亿次）。

BuzzFeed纯粹地展示了佩雷蒂的技巧，甚至没有披上公共使命的外衣，唯一的目标就是娱乐观看者并足以触发他们进行分享。网站上几乎没有任何有意义的内容，媒介实际上就是消息。这听起来像是对受众前所未有的嘲讽，它的想法在于将创造的意图传递给受众，而他们可以“决定这个项目可以触及10个人还是1000万人”。[1]为了帮助他们做出决定，BuzzFeed开创了“头条优化”等技巧，而这意味着让内容难以抗拒并且受众实际上出于自愿去点击。在头条专家的手里，“扎克·沃什（Zach Wahls）谈论家庭”这种视频就变成了“两位女同性恋抚养一个孩子，而这就是她们的结果”——结果这条视频有1800万人观看。BuzzFeed的首席数据科学家基·哈林（Ky Harlin）很清楚地介绍了撰写标题背后的那种矛盾逻辑：“一般来说，你可以根据人们的好奇心或者类似的什么来吸引他们去点击，但是这并不意味着他们实际上会喜欢内容。”

BuzzFeed还开发了一种分享的统计分析法，根据多种测量指标来收集详细的信息，尤其是测量他们称之为“病毒式扩散效应”的效果。举例来说，一则名为“记录20世纪90年代的48张照片”的报道获得了120万次阅读。BuzzFeed会测量多少人曾经读过（阅读量）这则报道，多少人进行了分享，是通过推特、脸谱网还是其他网站进行的分享。假设22个收到分享链接的人为此点击了链接，那么可以说这则报道的“病毒式扩散效应”为22倍。这样的数据可以帮助BuzzFeed的专家更好地了解受众分享了什么、没有分享什么。

BuzzFeed和它的竞争对手——Mashable、Upworthy等当时一些主流媒体——开始共同破解这个难题，最终它们能不断地让内容实现病毒式传播。这些公司发现许多内容都验证了佩雷蒂原有的理论，尤其是关于

在“传递事物的社交过程中激发愉悦感”的必要性，并且确保这种传递“代表了一个最简单的想法”的理论。[2]但是分享的“愉悦感”并不一定意味着观看内容是一种愉悦的体验。一种“高度激发式”的情感，例如敬畏、愤怒或焦虑，激发了这种分享的冲动。“当一切都无济于事时，接下来往往就是归咎于病人”，或者“亏损？华尔街支付巨额分红”，或者“据报道，罕见疗法治愈艾滋病人”，这种标题能触发某一种情感，在更好的情况下，能同时激发多种情感。

赤裸裸地去吸引注意力往往会招人鄙视，随着BuzzFeed的实力在2015年前后日益雄厚，它也不是例外。新闻网站The Daily Banter的创始人本·科恩（Ben Cohen）写道：“我厌恶BuzzFeed以及它所做的大部分事情……但是它的确压倒了福克斯新闻，成为有史以来对新闻业最大的威胁。”[3]当BuzzFeed运用电影《侏罗纪公园》中的一系列GIF（图像互换格式）图片来展示埃及民众抗议活动时，科恩谴责说：“如果说这是幼稚、愚蠢的狗屁都属于轻描淡写了……制作令人发笑的猫咪或宿醉GIF是一回事，但是用一部给小孩子看的恐龙电影将一起极为复杂的政治危机简化为2秒钟的动态屏幕截图则完全不同。如果BuzzFeed是新闻业的未来，那么我们就真的完了。”[4]实际上，到2012年，为了抵抗BuzzFeed等媒体获取注意力而采取的种种努力将新闻媒体的水准降到了新低。当福克斯新闻播出了一位男人自杀的视频之后，BuzzFeed转发了链接，《哥伦比亚新闻评论》（*Columbia Journalism Review*）感到有义务去提出这个问题，“谁更恶劣？@FoxNews播出自杀视频，还是@BuzzFeed转发视频，以免你没有在第一时间看到这条视频？”[5]

BuzzFeed实际上证明了所有其他在线注意力商人的嫉妒心理，至少对前者的巨大流量来说是如此。2015年，BuzzFeed每月2亿多的独立观看者使它超越了它的大多数竞争对手，它75%的流量来自社交媒体。这家网站的技巧最终被广为模仿，不仅仅是《每日邮报》或者

Cracked.com等直接竞争对手，而且还有佩雷蒂之前创办的《赫芬顿邮报》，甚至*Slate*等杂志以及《华盛顿邮报》等报纸也更为间接地进行了模仿。《大西洋月刊》和《纽约客》等文艺杂志也卷入其中。BuzzFeed为此成为网络世界获取注意力的典范。

然而，BuzzFeed赚取的利润并没有多么丰厚。它在早期的大部分时间里都在亏损，从2013年才开始赢利，而且从未超过1000万美元（这样对比并不公平，不过苹果公司的iTunes商店同样也在经营内容业务，虽然人们并不认为它的赢利水平很高，但是每年它的预估利润仍然在10亿美元左右）。它的财富实力反映了数字广告的价格仍然处于低点；BuzzFeed的实际广告收入大约为每年1亿美元，但是仍然处于较低的水平，相比较，《人物》杂志的广告年收入大约为10亿美元。尽管如此，BuzzFeed仍然在成长之中，在2015年前后，它的市值达到了8.5亿美元；然而，在2015年夏天之后，有线电视巨头Comcast收购了它的部分股份，使公司市值达到了15亿美元。

Comcast对BuzzFeed的投资最终促成了新旧媒体联盟登上顶峰，就像微软与美国在线–时代华纳曾经构思的一样，只不过其中涉及的资金要比早先投资冲动的日子中的资金少了很多。然而，为了进行对比，有必要指出的是曾47次获得普利策奖的《华盛顿邮报》在2013年被亚马逊以2.5亿美元的价格收购——旧媒体的估值也大不如从前了。即使BuzzFeed吸引了真金白银，与Comcast达成的协议看起来仍旧是在某种层面上贬低了新媒体。杰夫·贾维斯和其他人预见的博客与其他力量将摧毁旧媒体，旧媒体最终向BuzzFeed屈服。BuzzFeed随后被旧媒体买下用来制造新的改变。所有这一切也不过如此。

对于自己的事业要实现的目标，佩雷蒂一直以来都直言不讳、初衷不改：就是为了自己的发展而吸引注意力。但是病毒式蔓延与点击诱饵的进入，甚至内容驱动媒体的生态系统中存在的社交网络最终会令社交

网络堕落。迈克·曼森（Mark Manson）恰如其分地描述了2015年前后的网络产业：

上周，我登录脸谱网时读到了一则报道，一个男人喝醉了酒，切掉了自己朋友的阴茎喂了狗。接下来是一则报道说一位100岁的妇女从来没有见过大海。然后是“让我确定自己是90后的8种方法”。还有让我自己成为“更加精明的黑色星期五购物者”的11步做法，如果真的读了我才傻呢。这就是如今的生活：随着手指飞快地触屏，持续不断地无前提推理和自我参照的垃圾在我们的眼前掠过，充斥我们的大脑。[6]

内容为王20年来，看起来走上了奴役之路。

到了2015年，一旦某位网民在某种兴趣领域形成了业余向心力，他的网络就会被商业垃圾所淹没，其中许多针对的都是为了满足窥探隐私和追求兴奋这两种最为基本的人类冲动。但可以确定的是，其中也有例外，例如健康的营利性网站维基百科、仍然秉承传统互联网精神的Reddit，*Verge*、*Vox*、*Quartz*和*Awl*等小众杂志，甚至为了重启博客而做出努力的*Medium*。同样，传统新闻媒体面临着适应市场的生存危机，虽然长久以来它们一直与互联网格格不入，但是在过去10年中也在大幅改进在线内容。然而，这些亮点却被巨大的黑暗所吞噬，哄骗读者的清单体报道和空穴来风的名人报道专门吸引大众盲目地去点击、分享，从而散布随之附带的广告，就像一场不断蔓延的重感冒。随着点击量越来越高，最为令人感到抑郁的是，所有这些并不是为了聚集大量的财富，而实际上只是带来了相对微不足道的商业利益，就好像是伟大商业计划的收入中四舍五入的那部分。理想主义者曾希望网络能有所不同，当然，曾几何时的确如此，但是长期以来，网络已经成为1元店，甚至直接可以称之为污秽之所。就像宾夕法尼亚州火车站一样，这座伟大的建筑盛宴由于收入过于菲薄而破败不堪，最终被拆毁。但是在注意力商人的历史上，往往当竞争变得激烈时，不合时宜越演越烈，利益则越来越少。

而这只是内容；与此同时，广告则变得尤为恶劣。2015年前后，《波士顿环球报》在线（boston.com）等新闻网站的普通读者在只有最基本的知情权下却受到了非常的监听。这些监听除了会引起网络延迟以及由此触发的广告诱惑，用户不会感到它们的存在。在线跟踪技术已经发展到了让苏联时代的间谍都相形见绌的水平。当你进入NYPost.com后，它会立刻发出20条或更多紧急“跟踪”消息到在线广告机构，也就是所谓的“广告联盟”，根据任何可用的用户信息提出建议，还会指出用户在阅读什么新闻。注意力商人总是在贪婪地掠夺注意力，但是如今连个人数据也不放过。也许社交媒体过度分享已经直接降低了个人隐私的标准。也许互联网中充斥着无时无刻不在吸引我们注意力的种种可能时，这种结果已经不可避免。无论实际情形如何，有些商业组织已经开始为每个人（无论男女老幼）编辑一份无比详细的个人档案。这比新闻披露的任何美国国家安全局的数据收集活动更具有全面的侵入性——而且使用这些数据的目的也更加令人怀疑。

理论上来说，自定义广告的自动化旨在向你展示出更有可能抓住你的注意力并且吸引你点击的内容。它必须被视为搜索的延续，就像我们在广告业的圣杯中说明的一样：恰如其分、迎合个人兴趣的推销，让人感到好像一缕清晨的阳光。理想主义者预见，未来广告平台将会像忠实的仆人一样，在主人还没有意识到自己需要什么时就能感知到这些需求，就好比你还没有注意到自己的鞋已经穿坏时它就会向你建议价格合理的新鞋。也许它还会提醒你岳母的生日快到了，同时还能建议你送一个限时特价、符合时宜的生日礼物。

但是这种理论与实际之间的差距简直有十万八千里。谷歌的首席执行官埃里克·施密特曾经说，理想的办法是“接近令人不寒而栗的界线，但是不跨越它”。[7]不幸的是，在2015年前后，这条界线被无数次地跨越。虽然承诺“有所帮助”或者“贴心”，但是实现的往往是“入侵性”甚至是更为恶劣的结果。有些广告看起来更像是骚扰者，而不是仆人。比如，如果你在亚马逊上想买一双鞋，类似鞋子的广告开始在网络上如影

随至，不断地提醒你再看一看这些鞋子。本应与您的愿望和兴趣“相关”的事物结果成为对个人弱点进行研究后的剥削。超重就会看到减肥广告；喜欢新奇产品就会看到最新推出的花哨玩意儿；赌徒看到的是不断引诱自己下注的广告；等等。曾经有一个人在得到自己患有胰腺癌的诊断结果之后，发现自己无论什么时候上网，都会看到“冷漠无情、毫无品位可言”的葬礼服务广告。客户也许会欢迎甚至享受这种营销的理论看起来越来越像是一个糟糕的笑话。

让情形更为糟糕的是，行为广告（behavioral advertising）技术为网站代码增加了另外一层复杂性，使系统变慢或者崩溃，有时导致整个页面都无法载入。根据《纽约时报》2015年进行的一项研究，尽管其他各种技术都在改进，但是有些网站的载入需要5秒钟之久；而在手机上，如果网络速度较慢，这种情况会更加糟糕。[8]比如，视频突然会自己跳出来开始播放，而停止播放按钮不仅被放在了奇怪的位置，而且无比地小。其中还另有玄机：如果你没有直接点到按钮，那么就会打开另一个网站，弹出更多的广告。

广告技术可以说穷其所有为消费者带来恶劣的体验，更令人感到惋惜的是，对于广告商来说也并没有获得巨额利润。程序员马克·阿蒙特（Marco Arment）在2015年哀叹道，“在过去几年中……网络广告的质量与可忍受度急转直下，而烦扰、滥用、误导以及跟踪却越来越多。如今，出版社保持经营变得不再那么容易，但是这并不是在读者身上肆无忌惮地强行滥用广告、侵入个人隐私，行事道德败坏、做出令人生厌的事的理由。”[9]即使技术从业者也不得不深陷其中，因为所有这些恶劣的行为都需要极多的编程人才才得以实现。科学家杰夫·哈梅巴赫（Jeff Hammerbacher）评论说：“我这一代中最为出色的人才在思考的是如何让人们点击广告，这太令人失望了。”[10]

最终，问题依旧是广告的初衷在于抓住我们的注意力并且为他人所用。每当推出新技术，注意力商人就会对这种计划进行修改、更新，因

此他们总是可以在改进广告的美好愿望下得以进入我们的生活——虽然的确有所改进，但终究是为了获得自己的利益，这种循环只会不断继续下去。牛津大学伦理学家詹姆斯·威廉斯认为：

> 你的目标往往是“花更多的时间陪伴孩子”“学习齐特琴”“在夏天结束前减掉20磅”“拿到学位”等。你的时间有限，你自己也明白这一点。而另一方面，技术却旨在帮你最大化“网站浏览时间”“视频观看次数”“页面浏览次数”等的目标。为此才会出现点击诱饵、自动播放视频以及无休无止的通知。你的时间有限，而且技术明白这一点。[11]

在这个跟踪与个人资料搜集的游戏中，谷歌和脸谱网像其他公司一样，实际上就是登上王位的在线注意力商人二人组。两家公司与生俱来就有目的性地去获取世界上每个消费者的最佳数据，并且拥有着最佳工具来搜集更多的数据。2015年前后，两家公司已经准备好尽可能多地去发掘其中的价值。尽管两家公司原本对于是否允许广告污染自己的页面或者干扰用户体验感到犹豫，但是这已经不重要了。如今已时过境迁。因为经过了最初那些年的苦恼，投资者与华尔街要求两家公司每个季度的收入都要上升，因此它们不得已才加大压力，强化广告的传播，另一方面也希望自己在市场中的地位足够稳固，从而可以避免流失过多的用户。注意力商人最为基本的约束开始收紧，甚至对于那些认为自己已经打败了魔鬼的浮士德式的天才也不例外。

如今已经归为谷歌旗下的YouTube也许是这种变化最为明显的例子。YouTube虽然一度没有任何广告，但是在2015年前后，网站上的许多视频都需要用户先观看15秒或者30秒的广告才能继续观看视频内容，相比之下，电视业的做法似乎更加令人尊敬。免费获得优质内容这种珍贵的印象，也是注意力商人最为基本的魔术戏法，但现在它也逐渐失去魔力。就像任何戏法一样，一旦披露了真相，人们看到了操纵魔术的道具，一切就变得丑陋而明显，令人神往的力量也随之干涸。

精准定位与跟踪不是2015年前后网络广告唯一的创新。为了努力赶在不断高涨的祛魅大潮之前，BuzzFeed等网站分别推出了自己的发明，如果这些想法能被称为发明的话。其中一种被称为“软文”或“原生广告”，也就是看起来像是网站原生内容的广告，它模仿了网站的形式与功能。这种想法是，如果软文看起来不像广告，那么就有可能突破更多用户的防线。佩雷蒂在2015年前后就这种木马式的方法曾说：“我们与品牌合作，帮助他们用网络语言传达讯息。”这一反常态地抨击了自己厚颜无耻地热爱着的病态蔓延。“我认为有机会去创造一个广告的黄金年代，就像另一个《广告狂人》中的广告时代一样，人们可以真正地发挥创意，认真对待广告。”[12]

实际上，这种新的《广告狂人》式年代充斥着在商业公司的指使与资助之下撰写的BuzzFeed式报道。举例来说，为丰田普锐斯推出的“14种最酷的混血动物”或者“你对索尼PlayStation不了解的11件事”，以及“你可能已经错过了的14款超赞的下载游戏”。因为BuzzFeed同样就混合动力车或者索尼PlayStation撰写“真实”的新闻报道，因此有时很难分清到底哪些内容是商业公司赞助的，但是对于BuzzFeed来说这并不重要。

前记者、知名博主安德鲁·沙利文就这种广告形式写道：“也许我很老套，但是我认为新闻业必须要遵守的一条核心道德规则就是在社论与软文之间保持一种教会与国家之间的关系。”[13]尽管如此，2015年左右，原生广告已经随处可见，甚至被誉为可能是新闻业悲凉前景的解决方案。《纽约时报》和康泰纳仕集团（CondéNast）等备受敬仰的媒体公司接受了这种方法，而BuzzFeed也拥有自己的团队来为广告商模仿、打造自己的内部风格。沙利文评论说：“‘赞助内容’模式的目的就是尽可能地模糊旧的界限。”

尽管新生事物犹如泉涌，但是世界追赶网络的脚步依旧很慢。无论是出于政治还是社交礼仪，许多评论家曾经无比热爱网络的开放性，如今他们承认世事已经背离正道，网络已经遭受了重重破坏。即使如此，2015年前后，越来越多的普通用户仍旧保持着皇帝新衣似的自我印象。也许，精英反抗的第一个迹象正像尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）所说的，网络让我们更加愚蠢。也许是因为越来越多地谈论“信息过量”或者雅龙·拉尼尔（Jaron Lanier）在《你不是一个插件》（*You Are Not a Gadget*）中的主张，网络文化已经压制了个人创造力与创新力。即使BuzzFeed等公司曾运用的强大沟通与分享工具——电子邮件、推特、YouTube、脸谱网、Instagram等——也看起来不再神奇，因为它们在打造一个令人不齿的注意力环境。因为就整体而言，网络似乎在咄咄逼人的利己主义与令人神经衰弱的消极情绪之间的逆流中起伏。网络就这样陷于其中，突然之间变得很脆弱，无法用带来不同或更美好事物的承诺去吸引任何人。

第27章　网剧流行——全新的叙事策略

2011年，独立电影工作室Media Rights Capital公司购买了小有名气的英国政治剧《纸牌屋》的美版翻拍权。除了一些其他优势，制片人还夸下海口说已获得大卫·芬奇（David Fincher）的加盟。大卫·芬奇是奥斯卡获奖导演，电影《社交网络》正是他的作品。理想的情况是，他们希望能将这一想法出售给HBD（美国家庭影院），或者出售给有线电视频道，例如美国有线电视频道（A&E），从《广告狂人》成功播出起，美国有线电视频道就对维护正剧的声誉感兴趣。

出乎意料的是，芬奇在洛杉矶的时候接到了来自奈飞公司高级执行官特德·萨兰多斯（Ted Sarandos）的电话。奈飞公司靠邮寄DVD起家，最近才开始在互联网上播放视频并大获成功。萨兰多斯在好莱坞购买“残羹冷炙”——老电影的版权，这些电影已经可以通过影院放映、DVD销售和租赁、飞机上放映以及其他销售渠道来观看。可以说，奈飞公司有点像废品回收商，处在内容食物链的最底端。

“我们想要这个连续剧，”萨兰多斯告诉芬奇说，“我会向你解释为什么你应该把它卖给我们。”[1]说服一位著名导演在互联网这种媒介上施展才华并不容易，毕竟当时互联网这种媒介上最著名的是猫咪视频（cat videos）。但是奈飞公司承诺了很多。尽管芬奇之前从未指导拍摄过电视连续剧，但他被赋予了极大的创意自由度。奈飞公司愿意提前支付两季、每季13集的拍摄费用，而不是在试映阶段支付费用，试映是测试电视节目前景的常用方式。最后，萨兰多斯支付了一大笔钱：有报道称是1亿美元。通常来讲，这么多钱足够投资一部昂贵的剧情大片了。

奈飞公司的风险在于，1亿美元的资金换来的可能是受制于漫长且

威力巨大的破坏。此外，虽然那时该公司价值数亿美元，但在2012年只有1700万美元的利润。当然，芬奇的风险在于无人观看该连续剧或者奈飞公司破产。但那1亿美元是他无法拒绝的，所以《纸牌屋》可以说是第一部在网络上播放的专题正剧，芬奇开始物色演员。

当然，这对奈飞公司来说并不是玩笑。这个不断发展的公司采购《纸牌屋》，旨在引起电视及互联网播放市场的明显震动。2011年，所有商业网络播放的内容全部依赖着广告。当然，广告的类型不同：编程式广告、本地广告、谷歌关键字广告、YouTube前置式广告、脸谱网广告以及推特的付费推。但这一切的背后都是同样的模式：那就是注意力商人模式。自20世纪50年代以来，任何一个媒体都没有被其如此迅速地占领。

而奈飞公司作为一家网络公司，在一条不同的路上熠熠发光，可谓唯我独尊。从冒险进行网络播放开始，该公司就采取了大胆又看似鲁莽的决定，放弃了所有的广告。尽管有明显的获利潜力，但它还是拒绝了注意力商人模式。鉴于该公司DVD服务并非受广告驱动，而是靠订阅，可能它自然而然会做出这一决定。不过，这种顺应并非不可避免。当被要求解释为何奈飞公司厌恶广告时，该公司首席执行官里德·哈斯丁（Reed Hastings）形容其为将观看者推向“经验控制”战略的一部分。[2]因此，他说，“这对控制定位来说是基础，而控制定位就是我们不会向人们硬塞广告”。

回想起来，这一直觉由一种比当时任何人所知道的还要更深的洞察力所启发。在商业领域，当人人都追随大潮的时候，总有人可能逆势而行。其他人——包括奈飞公司的最大竞争对手、多家媒体公司合资成立的视频网站Hulu——一直依赖广告，奈飞公司却可以通过提供一种不同的体验来让自己与众不同。但远不止于此。从某种意义上来说，奈飞公司重新发现了人类注意力所丢失的宝物，不是被网络和有线电视所掠夺走的碎片化的、转瞬即逝的那种注意力，而是更深层的、持续性的注意

力。它的确是一条储量丰富的“矿脉”，充满了对更具吸引力、更引人入胜内容的明显渴望。奈飞并不是唯一一家提供这种服务的公司，却是其中唯一一家网络公司。

2013年，《纸牌屋》首次开播，奈飞公司将该剧13集全部发行，立刻引起轰动。但是奈飞不一定预言到了这场狂欢。网上或电视频道冲浪的逻辑反义词并不涉及悠闲地翻阅东西，而是深入参与节目，人们可以一口气连续好几个小时地观看；这种体验远比观看电影好得多，可以与观看瓦格纳（Wagner）的歌剧系列《尼伯龙根的指环》这样的体验一决高低。《纸牌屋》时长为13个小时，奈飞公司报道称在该剧发行的那个周末，有成千上万的观众将它一口气看完。[注]

奈飞公司关于电视剧的民意调查发现，61%的人将他们的观看方式定义为狂欢式观看（binge watching），这意味着他们会一口气看2—6集。格兰特·麦克拉肯（Grant McCracken）是一名文化人类学家，受雇于奈飞公司，通过调查研究（并促进）人们的观看习惯，他报道称“电视观众不再通过开个小差来忘掉他们的辛劳，他们正在根据自己的日程安排，进入一个不同的世界”。[3]在几个星期内，沉浸在多部或多季连续剧当中，是时下一种新的、非常受欢迎的逃避方式。一切都让人变得疯狂，他所说的正是在此背景下。

虽然在21世纪早期奈飞公司的成功就可追根溯源，但其成功仍然是出乎意料的。令人害怕的“一体机”、被人谩骂的“电视机”，那些了解内情的人宣称在21世纪它们将必死无疑，也许纯粹因为惯性，它们的存活注定是为了服务那些穷人或无法出门的老人，但它们最终还将走上打字机或马匹和马车走过的消亡之路。走在那些对此预测错误的人之前，未来学家乔治·吉尔德（George Gilder）在1990年出版了一本名为《电视之后的生活》的书。到2007年，甚至连热播剧《迷失》（*Lost*）的联合创

剧人（creator）戴蒙·林德洛夫（Damon Lindelof）都准备大胆地错误宣称“电视正在走向死亡”。[4]

由于慢慢屈服于无意义的前景和空洞的人格，许多有线网络令人不抱幻想。同时，高质量、免费商业节目的承办商——不仅仅是奈飞公司，还有更早时候的HBO以及其他网络，如美国有线电视频道和Showtime电视网——突然开始成功，吸引的观众数量达到那些黄金时间观看人数的顶峰。在2000年年初，HBO广受欢迎的节目《黑道家族》，每集就拥有超过1800万名观众；10年后，网播剧《权力的游戏》每集的观众量将达到2000万。

当然，有些观众一直都守在电视旁忠诚的、定时的、可预见的如同20世纪50年代黄金时段的观众，他们通常是棒球、橄榄球、足球和其他运动爱好者，在美国以及其他国家，这样的体育节目证明了它们可以不受规律制约，尽管这些规律支配着其他节目。真是不可思议。别忘了，《阿莫斯与安迪》在1932年拥有4000万名听众，却在不久之后失去了所有听众。历史上最成功的情景喜剧中，《我爱露西》在播放过6季之后也渐无声息。但是类似的悄声消逝却不曾发生在体育观众身上，他们一代又一代地自我传承。也许是因为体育运动没有滥用关注，没有失去吸引力。也许观众量在长时间内会有所上升也会有所减少，但总的来说，正如娱乐体育节目电视网的约翰·斯基珀（John Skipper）所说，他们总是“令人震惊地稳定”。然而，在所有别的节目中，对免费电视剧的关注和收看它们的观众都在逐渐减少。

这种势微曾迫使传统广告业在21世纪前十年增加游戏。多年来，黄金时段的至高权力毫无争议，在远程控制之前，观众们可以坐观商业广告，或是以最坏的情况来说，他们得起身前去买一份正在广而告之的快餐。远程控制已经对固有的稳定性造成了损害，一次名副其实的改革正在重置对观众的实际控制和选择——首先通过硬盘录像机和数字频道有效的无限选择，然后在网上播放。面对前所未有的竞争，在20世纪80年

代，广告业被迫从本质上提升了趣味性，只为了有可能给人留下深刻的印象。再一次，1001位专家吹嘘道，创造观众们真正想看的广告很有必要。

但也有很多情况下观众不会看广告，所以某种疑虑也在日益增长：是否有人真的会去看广告。广告业也开始追溯之前老旧的策略。产品位置更加显而易见；晚间喜剧演员的独白中插入了产品的宣传广告。像《波特兰迪亚》这样对严谨的俄勒冈人的讽刺喜剧，按照赞助合同，制作商将会把斯巴鲁加入短剧中。各类节目中也开始植入“活广告”，节目中的人物突然停下他们正在进行的动作，开始找理由讲某个产品的优点。这仍不足以让那些广告铁杆粉丝们打消看广告的念头，不过，不可否认的是，从21世纪初期开始，广告越来越不可或缺，而且还很受欢迎。

但到目前为止，最重要的创新是身临其境式广告宣传，免费播放广告的电视剧正群集而来，从四面八方轰炸着头脑昏乱的观众。有一些聪明的制作商，像汤姆·丰塔纳（Tom Fontana）、HBO的《监狱风云》的创作人和后来构思了《黑道家族》的大卫·蔡斯（David Chase），不仅他们自己从内心深处受到了制作更多电影化电视的吸引，而且凭直觉他们知道一些观众正在寻找一处完全成形的现实环境的替代品，可以让他们在一段时间内沉浸其中，当已经建立起来的注意力环境变得冷淡而毫无秩序可言的时候，寻找现实环境的替代品变成了一种自然反应。的确，从那些不再沉迷于电视剧的观众身上，我们可以看到对旧事物的一种回溯——电影观众那种深沉又高质量的关注，全神贯注地读一本好书，抑或一些早期的电视观众已经完全沉迷于演出，无法自拔。一直以来，这都是电影和电视得以持久的优势，前者时不时地会插入飙车场景，而电视则充斥着插播商业广告。

这种关注可能是有益的。有一位名叫安德鲁·罗马诺（Andrew Romano）的记者在他最喜欢的观影感受中描述道：

看《权力的游戏》仅仅30秒之后，我的大脑开始产生常与模糊的接受意识相连的α波，这种脑波也会在暗示治疗的“轻度催眠期”产生。在同一时间，我的神经活动开关从大脑的左半球转移到了右半球，也就是说，从逻辑思维转换到了感性思维。这种转变发生时，我的身体充斥着被称为内啡肽的天然麻醉剂，这也解释了为什么观众一再告诉科学家，他们只要打开电视就感到放松，也解释了为什么在电视关闭后这种放松感会立刻消失。[5]

如果这听起来像一种体验价值，而并不只是免费电视剧带来的愚蠢的娱乐效果，也可能吧。与被设计得用于分散注意力的网络进行搏斗，想成名的人和涌现的其他电视，以微软未曾预料的融合，意外地成为数字混乱的避风港。电视，曾经许下承诺会改善人们当时的境况，但实际它在诞生的那一刻起到发展成为20世纪最大的关注获取者和长期以来注意力商人的宠儿时，就早已经被商业利益绑架，现在它将观众的体验放在第一位来回报对他们注意力的吸引。

做事情不是浅尝辄止而是深度参与，这就需要一套全新的叙事策略，虽然这可能让电视业的质量和复杂度参差不齐，但这取决于观众的诉求。所以，电视业一直以来都是新习语的起源，故事片甚至是维多利亚时期的小说也是如此。而《纸牌屋》可能已经是主流了，在过去的10年里，节目的创作者一直都在试着发明《绝命毒师》的导演文斯·吉利根（Vince Gilligan）所谓的“超级连续剧”。不像老旧的引人注意的系列剧，这种系列只对那些专注于每一集而且确实有观看很多季电视剧的观众有意义。

对于电视业来说，这种变化是彻底的。别忘了，在20世纪50年代末，那些最初的节目（各类节目）都缺少主要的完整情节。在节目的语言设计方面，第一个策划表演是“情景”。所以观众可以收听《我爱露

西》或是《吉利根岛》的任何一集，知道电视情节会被（在第一种情况下）娱乐性商业广告突然打断或是（在第二种情况下）停播；任何特定的电视情节只是整个故事线的独立设定，主要目的是凸显那些古怪且并不博学的人物。每一集结束时（或在特殊情况下，每几集结束时），该电视节目就会重置其永恒不变的起始点，就像电子游戏一样，玩家重回到其起始屏幕，扮演一名新的玩家。

在超级连续剧中，电视情节就像是一部长时电影或是一部小说，有更多的人物情节。每一部分都有结局；人物角色可能消失也可能会再次出现；实际上在为观众讲述一个更丰富的故事。人物角色承受的压力和发生的事件可以变化多样；一些超级连续剧像一些生灵，要比其他剧更容易让人沉迷其中。但就像任何精彩的故事一样，这些电视剧也需要观众从头开始看起，否则不能理解整个故事情节。

好的故事应该优先出现可能最引人注意的语句片段，能让观众明白这个电视剧要发生什么故事，尽管这些语句的呈现证明了媒介总是拥有这种潜力。不再关注商业广告的节目首次表达了媒体的潜力，暗指注意力商人要对此负责。这费了很长时间让人们知道，为什么这么多年来我们要忍受那些无关紧要的广告。

---

1. “狂欢式观看”和其他相同说法的第一次使用可以追溯到20世纪90年代末的在线用户论坛，可能是用于描述电视剧《X档案》的观看。1996年，一位寻找电视节目家庭录像带的粉丝写道：“我们三个同时都被迷住了，所以我预计马上会有大量的人开始狂欢式观看！:-）。”而这一说法在2013年才出现在主流媒体中；《纽约时报》的艾米丽·努斯鲍姆（Emily Nussbaum）写了一篇关于电视节目的DVD渐受欢迎的文章。“对于像《反恐24小时》这样快节奏的动作片来说，DVD很完美，增加了观看强度，提供了狂欢式观看的病态乐趣。”但在2013年，奈飞公司开始立刻发行电视剧全季以后，这一词被广泛使用，促使牛津字典将该词收录，并将其作为“年度词汇”（最终的年度词汇是“自拍”）列入短名单。

第28章　谁是未来的注意力掌控者？

2015年6月1日，世界最具价值的公司苹果公司首席执行官蒂姆·库克在电子隐私信息中心（EPIC，Electronic Privacy Information Center）的年会晚宴上发表了一篇演讲。电子隐私信息中心是一家位于华盛顿的小型非营利性组织。苹果公司的领导人几乎从未在华盛顿发表过演讲，因此库克的出现让人有些惊喜；然而说实话，他实际上并没有出现在晚宴上，而是通过视频参加了此次年会。尽管如此，他所说的内容却更令人吃惊。“我从硅谷与诸位通话，这里的一些最著名、最为成功的公司通过欺骗为透露自己的个人信息而沾沾自喜的顾客而成就自己的一番事业，”库克说，“他们正贪婪地利用从你身上了解到的一切并设法用它赚钱。我们认为这样是不对的。”[1]

库克继续抨击了注意力商人模式的根基所在。也就是从21世纪初，一直在网络中占主导位置的商业模式。“也许你喜欢这些所谓的免费服务，但我们认为这不值得你为此透露自己的电子邮箱和你的搜索历史，现在甚至家庭成员的照片都被廉价转卖，最终用于谁都不知道的广告目的。我们认为总有一天，客户将看到这一幕。”[2]有理由这样假设，因为“几年前，网络服务的用户开始意识到，如果一款网络服务是免费的，那么你并不是顾客，而是产品”。[3]

这句话就是评论家几十年来一直对所有受广告支持的媒体所要说的话，几乎一字不差。“从销售商业广告时间给广告商到销售产品，”罗宾·安德森（Robin Anderson）在20世纪90年代写道，“广播公司也在销售产品——他们的观众。”[4]艺术家及文化评论家理查德·塞拉（Richard Serra）在1973年这样说道：“电视把人们送到广告商面前，被消费的人正是消费者本人。你被送到广告商面前，而广告商才是消费者。他消费

着你。”[5]

在晚宴上，库克的演讲获得了在场隐私拥护者的热烈掌声，但他在别处获得的回应却没这么积极。《纽约时报》指责库克忽略了“受广告支持的免费服务为全球消费者所带来的实质性的利益”。[6]脸谱网首席执行官马克·扎克伯格也回击了库克的言论。“什么，你觉得因为你领导了苹果公司，你就在一定程度上和苹果的顾客是一伙的了？如果你和他们是一伙的，那他们会让苹果的产品便宜很多！”[7]库克并非声称苹果将其收费的东西价值最大化，他出现在晚宴也并不是去赞美自己的商业模式，而是去揭露别人的商业模式。苹果的个人隐私保护也是对其竞争对手主要财务计划的一种攻击，不读工商管理硕士也能注意到这一点。

虽然库克的演讲不算是对脸谱网和谷歌的一种微妙控诉，但它也旨在说明整个网络及其目前的状况。在幕后，苹果已经对那些在网上发布内容的行为渐渐不耐烦，网站装载了臃肿的广告、复杂的跟踪技术和其他垃圾，使移动网络成为一种毫无吸引力、无法令人愉快的体验。网站瘫痪或者充斥着各种内容，上网的人几乎不知道看这些是为了什么。没有一样是对苹果公司设备的增强使用。

从理论上讲，网络属于每个人，所以没有人喜欢让一个800磅的大猩猩来告诉他们要做什么。但当苹果公司可以从本质上来控制缺点时，控制其手机和平板电脑不被滥用的意愿就非常受欢迎。苹果公司已经注意到，由于广告的失控，移动网络正在消耗流量套餐和电池寿命，更不用说所有本该属于其用户的注意力，另外他们的隐私也遭到侵犯。作为平台的所有者以及没有被质疑的公司，苹果公司有能力为移动网络做一点事。不是注意力商人的少数人有理由抱怨。

就在库克演讲后的几天，苹果公司静悄悄地且在完全没有仪式的情况下，公布了一位分析师所称的“原子弹”。苹果公司即将推出的iOS 9相关文件是苹果手机和平板电脑的最新操作系统，其中包含：

新的Safari浏览器版本为iOS操作系统带来了内容屏蔽浏览器扩展。内容屏蔽为你的扩展提供一种快速有效的方法，用来屏蔽信息记录程序、图像、资源、弹出式窗口以及其他内容。[8]

非营利性机构尼曼实验室第一个意识到这真正意味着什么：“广告屏蔽即将应用于苹果手机。”[9]广告屏蔽软件是一个程序，探测带有广告（也就是弹出窗口、嵌入的音频和视频等）的网络页面，并阻止它们加载；它通常也屏蔽“跟踪”，就是说屏蔽给像谷歌或脸谱网这样的注意力商人发送的信息，因为它们根据你上网的内容来构建你的档案。同样，它也抑制了大约从2015年以来一直主导网络的商业模式。

2015年9月，苹果公司的新操作系统如期而至，对于网络出版商和广告商来说，现实情况比他们想象的还要糟糕。一夜之间，广告屏蔽软件无疑成为最受欢迎的应用程序。成千上万的副本被下载，把曾经的一种趋向变为一股奔流。到2015年年底，估计有1亿—2亿美国人会在某一时刻使用某种广告杀杀杀。照这样来看的话，苹果公司的阴谋已经巧妙地取得了成功。

注意力商人、广告商和希望把关注转售到移动互联网来赚钱的每家公司都对苹果公司的行为报以怒火、恐惧和道德上的愤慨。“广告屏蔽就是抢劫，这显而易见。”《广告时代》表示。[10]“广告屏蔽威胁着民主政治。”美国报业协会主席发表声明说。该报业还公布了一份研究报告，估计有220亿美元的税收被毁于一旦，并警告说情况会更糟糕。[11]“你每限制一条广告，”另一位编者写道，“就意味着从孩子嘴里抢夺食物。”[12]

大多数情况下，广告屏蔽软件的开发者和使用者并不为此感到困扰。一名开发者写道：“网络广告和行为跟踪脱离了掌控。它们令人毛骨悚然，惹人厌，让人没有安全感，而且还在以惊人的速度变得更加恶劣。”[13]其他人将之称为打击溃烂网络的最后机会。牛津伦理学家詹姆

斯·威廉姆斯写道：“如果我们想抵制这些冲击网络灵魂的设计逻辑，广告杀杀杀是我们使用者可以拿来用的为数不多的工具之一。”[14]

注意力商人的问题在于一旦人们习惯消除广告，就会很难接受协议条款。大规模的广告消失在大众的视线中，人们只是坐在那儿盯着看产品推销会，这也就没有意义了。正如迈克尔·沃尔夫所说，“如果人们可以消除广告，那他们就会这么做。进一步来说，一旦他们懂得如何规避广告，他们就不会再接受广告”。[15]

苹果公司的操纵行为可以理解为对其平台的监控，而这依赖于款项支付。因此，我们可以看到它为了用户的利益占据道德制高点，同时也损害着它最大的竞争对手——谷歌，直戳其最大的弱点。用行话来说，此次广告屏蔽活动可谓双管齐下。

对于谷歌来说，这场战斗中它的一只手被反绑在后面，因为在2000年面临选择分岔口的时候，谷歌就选择了注意力商人这条路，而如今常常被当初的这个选择困扰。当然，安卓是苹果手机的对手，也是谷歌获取移动手机用户思想的主要渠道，它们是一定得赢的共生体。不过，由于过于拘泥广告模式，谷歌无法效仿苹果，也不能使安卓具有最佳体验。因为谷歌公司正处于它自己造成的困境当中，它坚持同时服务于两大团体，试图在用户失去耐心的时候，在广告客户和用户之间制定注意力商人的长久平衡协定。

拉里·佩奇和谢尔盖·布林曾在1998年这样写道，依赖广告将必然导致很难创造最好的产品；在2010年年底，在与苹果公司竞争的过程中，他们面临着自己当初预言的困境。自从创始人史蒂夫·乔布斯去世后，苹果公司在反对开放平台这一点上有所软化，并利用其巨额利润打造更好的产品。谷歌已经打败了像雅虎这样的竞争对手！雅虎受制于其自身对广告的过度依赖。在与苹果公司竞争的过程中，谷歌也自尝苦果。

无论苹果公司真的仅仅是服务于它的用户和商业模式，还是顺便利

用了谷歌的致命弱点，这都是个有争议的问题。但毫无疑问，对移动互联网低劣行为的反感情绪更加深入，也更加广泛。20世纪60年代，马歇尔·麦克卢汉描述媒体为“人类的科技延伸”，21世纪的头十年这已经变得比以往任何时候更加明显了，智能手机不仅仅是科技的延伸，也代表着科技本身，是我们自身能力的增强功能，通过将这些科技不断附着于我们或是在我们身上随处可见其应用，这些科技已经成为我们的一部分。无论是被称为“电话”还是“手表”，事实上“可穿戴性”都带有这一始于电子邮件的签到习惯，并将其转换成类似的身体功能，它们甚至能测量自然发生的身体机能。2005年以来媒体雄心勃勃的努力可谓有目共睹，创建虚拟现实仅仅是一个实例。有一张马克·扎克伯格的著名照片，他闲逛在数以百计的护目镜佩戴者人群中，咧嘴大笑，但并没有造成大家的不适。科技越贴近我们生活的一部分，我们相信科技就越重要，这似乎是一件很自然的事情；同样为您创建虚拟现实供您居住的创建者也深信不疑。所以，在未来的10年中，注意力商人须谨慎行事，直到他们可以做到悄然接近人身那般自然。尽管如此，适应是件不同寻常的事情，如果我们的历史已经证明了什么的话，那就是似乎要震惊一代人的事情很快就要被下一代认为是理所当然的了。

后记

这一切或许只是一场梦？走到21世纪头10年的尾声，对于有钱人和科技通来说，他们或许有这样的感受：在奈飞或亚马逊看无广告的电视节目，在可以将广告过滤掉的手机或电脑上读电子书或浏览网页。这很容易让人觉得虽然注意力商人曾风靡一个世纪，但他们的时代已经过去。那个关乎利益的时代成为中场间隔，我们正在通往更好的世界。也许，利用注意力来套利的漫漫黑夜，甚至是广告本身——通过它，我们的意识被廉价买进，高价卖出——终究也要结束了。当然，对于广告的最理想目标观众群，即年轻人和富人来说，广告似乎成为人们健康生活中要摆脱的毒质。这又是一个被误以为有益无害的20世纪新发明，就像含糖软饮料、加工食品、日光浴床。

夸张地说，也许是这样的。但是进入21世纪以来，人们对广告日渐厌恶，愿意花钱来求得一份安静，这对于广告业的注意力商人和他们的经纪人来说谈不上是好消息。如同迈克尔·沃尔夫指出的：总的来说，如今的电视业主要依赖节目订阅费，这占其收入的50%，一个前所未闻的百分比；同时，移动网络被围攻，有线网络逐渐被遗忘。这些趋势与人们一种逐渐强烈的感受不谋而合，那就是媒体过度捕获我们的注意力已经成为一种危机，看上去似乎注意力商人的确已经无处容身了。

但从长远来看，就像我们故事中写的，大众对广告的反感一定代表着更大的波动。毕竟在过去的几百年里，关于这个濒临死亡的行业，我们至少谈了4次。很多时候，这个聚会看上去似乎已经结束，消费者也已彻底逃跑，然而注意力商人总是能找到办法开发崭新的机器，似乎能从古老的丛林中开辟出一条路。20世纪60年代，反商业主义高潮达到最顶峰，这很大程度上使注意力商人的实力超过以往。即使是科研人员设

计的万维网，也被要求在通信方面给商业主义致命的一击，但这些自有其本身的逻辑。广告总会变得没有那么令人厌烦或给人带来干扰，于是人们重拾对于“免费”物品的喜爱。这样长远来看，我们很难想象这一行业可能会逐渐消失。它的初衷简单得令人不可思议：赢得人们的注意力是为了换取些许乐趣，然后再将其转卖给娱乐公司。

21世纪头10年，掐线用户和杜绝广告人群扮演了重要角色，但他们的所作所为没有什么新意。他们还是继续在监督我们与注意力商人的交易上下工夫：节目内容是哥伦比亚广播公司的晚间新闻呢，还是YouTube上的仓鼠视频。由于注意力行业也同其他行业一样，需要不断发展，交易的条件也在持续增加。这通常对我们不利，因为更多的注意力换取的仅是很小的娱乐性。对广告周期性的厌恶也因此不可预测，但又十分必要。如果注意力经济对我们有益（不仅仅剥削我们），我们应该更加注意它的运作，并积极表达我们对它恶化趋势的不满。就像我们所看到的，有时除了用法律来补救注意力经济过剩外，已别无他法。

然而，本书中所提的最紧迫的问题并不是关于广告是好是坏、是否是不可避免的灾祸这样无休止的争论。我们身处的这个时代，最紧迫的问题不是注意力商人应该怎样开展业务，而是在何处、在何时去经营与它有关的商业。我们所处的社会，长期严重忽视了在某些其他状况中，我们可以要求采用分区制的商业活动规则，无论是象征性的还是如实的。这个问题揭示一种实质，即我们如何评价曾经的私人生活。

本书以一则故事开篇，讲述广告在公立学校的发展，这种新的现象基于尚未明确的前提：对于商业剥削，我们一丝一毫的注意力都是可捕获的猎物。正如我们所看到的，这种模式在20世纪慢慢传播开来，势不可当，直到它真真正正在我们拥有的时间和空间里消失。人们感到震惊，防止注意力商人进入我们的生活并没有什么必要。之前，技术为自己施加了限制，然而当这些限制被有效地消除时，我们要问一些基本问题：我们在民营和商业之间分清界线了吗？如果是，那么面对平常的干

扰突击，我们应把什么样的时间和空间看作十分宝贵的、私人的或神圣不可侵犯的呢？在过去，顾客对这些问题做了回答，但随着技术已超出之前的限制，我们似乎很少为传统规则所打动。

曾经，传统对人们可能被打扰的地点、时间设定了限制。即使拥有先进技术，接近在家的人们也并不简单，更不用说走路或在出租车里面了。对于大多数人来说，宗教习俗经常确定了不可侵犯的固定空间和时间。不太正式的标准，比如留给家庭聚餐的时间，也值得考虑。当今世界，隐私得不到保护，商业入侵却是个例外。过去，现实可能困难重重，令人沮丧，但优点是自动为人们创造受保护的空间，这产生了有益的影响。

过去的半个世纪是空前的个人主义时代，让我们用各种不可能的方式去生活。我们被赋予权利来创造我们的注意力生活，但是这种权利并没有受到人们的充分赏识。甚至在等待就医时，我们的手指上也存在一个世界：我们查看邮件，浏览喜欢的网站，玩游戏，看电影。而曾经我们用一摞摞旧杂志来充实自己。但许多新的可能性也侵蚀了私人生活。所以这产生某些悖论：面对这样完全个体化的注意力生活，我们应该活得不那么像自己，应该变成各种各样媒体和设备的奴隶。没有经过我们同意，我们大多数人被动地让自己暴露在随地、随时的注意力商业的炒作之下。如果有阻止这种趋势蔓延的分区计划，那么它必须是个人意愿上的行动。

这可以用术语来表达，叫作人类改造项目。打比方来说，努力改造某些（其他）自然资源就像把废弃的停车场还原成荒地。未来的世纪，需要得到保护的至关重要的人力资源似乎成为我们自身的意识和精神世界。实际上，我们可以先从个人做出渐进式改变来开始行动，做些留出整块时间这样简单的事，比如留出周末的时间，远离注意力商人来度过这段时光。从当前的“拔去电源插头”“数字安息日”等做法中可以看到人们首次做出的行动。这样的推动力也可以为人们改造更多的庇护所，不

仅有作家的后院小屋，还有教室、办公室和家——任何我们想要与其他人接触、需要高度集中才能完成一些事的地方，这样的实践行动开始为集体以及个人带来益处。

改造我们的时间和注意力，这样的目标很容易得到赞美，但完成这样的目标十分困难。即使拿一个周末来说，改变自己根深蒂固的习惯也非常痛苦，这些习惯有：查看邮件、登陆脸谱网和其他社交媒体；随意浏览新闻故事，更不用说吸引人的点击诱饵；躺倒在沙发上，一连几个小时浏览电视频道。这种困境反映了多年来的注意力调整和注意力商人决定用一切可能的办法，尽可能延长人们与他们在一起的时间，当我们埋头工作，全神贯注读一本书，或陪伴孩子玩耍时，我们也可能被注意力商人的光线偷走了。他们想要我们，需要我们不断闲逛，为的是其娱乐业的权利、利益；收看他们设计规划的商业广告，或者用可以增进品牌效益的方式，追赶我们的朋友。

如果需要有所实际行动来解决改造自身注意力的不适感，那么就有必要考虑失败要付出的代价。无论我们的个人目标是什么，我们想完成的事情是什么，注意力商人的目标与我们的目标普遍不一致。你会坐下来花多长时间做一个计划？比如，写一封邮件或上网买件东西。几个小时过去了，你感到疑惑，刚才发生了什么。所有人都习惯把醒着的时间浪费在碎片式的认知上，而不是专心致志地度过，总是向不断被打扰妥协。这样一个世界要付出怎样的代价？在这点上，我们的生活已经与受僧侣或修道士熏陶的生活截然相反，无论是在东方还是西方，僧侣和修道士的目标是收获高度集中注意力结成的果实。具有讽刺意味的是，可悲、分散的精神状态不是因为我们缺乏动力，而是出于一种特殊商业的驱动，这种商业甚至都不是特别让人有利可图。其他的私人企业很可能也有了同样的理由来抱怨个人和社会。毫无疑问，当估算我们与注意力商人相处时间的总体经济价值时，人们为之震惊。我们不仅拖了自己生产力指数的后腿，还拖了经济学家提出的措施的后腿，如果能让我们对此提高警惕就好了。

实际上，无论我们承认与否，注意力商人都扮演了重要角色：决定我们的生活方向，人类的未来——未来生活只不过是每个人精神状态的运行总和。这听起来太夸张吗？美国的实用主义来源于威廉·詹姆斯。在他逝世后，注意力产业迎来了繁荣时代。詹姆斯认为我们的生活经历，最终其实是我们专注做的事情，处于危险中的是类似于一个人怎样去生活的问题。如果没有其他的问题，那应该大大提高对无数交易的监察，而我们总是习惯性地向这些交易屈服。更重要的是，这让我们偶尔对交易的重要性放弃思考。如果我们渴望未来的生活摆脱宣传的奴役，不再被消费者和名人文化麻痹，我们首先必须要认识到我们自身注意力的宝贵，并且下定决心，不再像我们之前那样，经常廉价又轻率地分散注意力。接下来我们必须行动，无论是个人还是集体，让我们做注意力的主人，重获生活中每一次体验的所有权。

注释

第1章 最初的注意力商人

1. Sources for the rise of the *New York Sun* and its rivals include Frank O'Brien, *The Story of the Sun, New York, 1833–1918* (New York: George H. Doran, 1918); Matthew Goodman, *The Sun and the Moon: The Remarkable True Account of Hoaxers, Showmen, Dueling Journalists, and Lunar Man-Bats in Nineteenth Century New York* (New York: Basic Books, 2010). Other sources on the New York press of the 1830s include John D. Stevens, *Sensationalism and the New York Press* (New York: Columbia University Press, 1991); Lorman A. Ratner and Dwight L. Teeter Jr., *Fanatics and Fire-eaters: Newspapers and the Coming of the Civil War* (Urbana: University of Illinois Press, 2003).
2. Blair Converse. "The Beginnings of the Penny Press in New York" (MA thesis, University of Wisconsin, 1918); Leo Bogart, "The Business of Newspapers," in *Press and Public: Who Reads What, When, Where, and Why in American Newspapers* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989).
3. Day imported one more trick from Britain: hiring boys, some as young as five, as well as poor immigrants to hawk his papers in the street, shouting out the headlines, a preindustrial way of gathering attention. Supplied with 100 papers for 67 cents cash (or 75 cents credit), the boys were guaranteed a nice profit if they could sell out their supply.
4. The theory of a growing "public sphere" in the eighteenth and nineteenth centuries belongs to Jürgen Habermas, who premised it on the rise of newspaper reading, coffeehouse discussions, and other places for communications among members of the public. See also Jürgen Habermas, *The Structural Transformation of the Public Sphere,* trans. Thomas Burger (Cambridge, MA: MIT Press, 1991); and Robert E.

Park, "Sociology and the Social Sciences: The Social Organism and the Collective Mind," *American Journal of Sociology* 27 (1921).

5. For more on cognitive models on attention, see Michael I. Posner and Charles R. R. Snyder, "Attention and Cognitive Control," in *Information Processing and Cognition: The Loyola Symposium*, ed. R. L. Solso (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975).
6. The original text of the story has since been reprinted. See Richard Adams Locke and Joseph Nicolas Nicollet, *The Moon Hoax; or, A Discovery That the Moon Has a Vast Population of Human Beings* (New York: William Gowens, 1859), 8.
7. H. Hazel Hahn, *Scenes of Parisian Modernity: Culture and Consumption in the Nineteenth Century,* 189 (New York: Palgrave Macmillan, 2009); and Alexander Cowan and Jill Steward, eds., *The City and the Senses: Urban Culture Since 1500* (Burlington, VT: Ashgate Publishing, 2007), 167–70.
8. The great William James understood how important is the ability to ignore, when in 1890, he wrote that attention "is the taking possession by the mind, in clear and vivid form, of one out of what seem several simultaneously possible objects or trains of thought" and that it "implies withdrawal from some things in order to deal effectively with others." William James, *The Principles of Psychology,* vol. 1 (New York: Henry Holt and Co., 1890), 403–4.
9. Guus Pijpers, "Brain Matters," in *Information Overload: A System for Better Managing Everyday Data* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010); E. Bruce Goldstein, *Cognitive Psychology: Connecting Mind, Research and Everyday Experience,* 4th ed. (Boston: Cengage Learning, 2015).
10. H. Hazel Hahn, "Street Picturesque: Advertising in Paris, 1830–1914" (PhD diss., University of California, Berkeley, 1997). See also "A Brief History of the Poster," International Poster Gallery, accessed November 25, 2015, http://www.internationalposter.com/about-poster-art/a-brief-history-of.aspx.
11. Karl Marx and Friedrich Engels, *The Communist Manifesto* (Minneapolis: Filiquarian Publishing, 2005), 10.
12. Terry E. O'Reilly and Mike Tennant, *The Age of Persuasion: How Marketing Ate Our Culture* (Toronto: Random House of Canada, 2009), 35–40.

第2章 策划专利药物广告的高手

1. Claude C. Hopkins, *My Life in Advertising* (New York: Harper & Brothers, 1917), 202. Though an autobiography, and therefore anecdotal in nature, Hopkins claims that his book was primarily intended to serve not "as a personal history, but as a business story" to coach others in the art of advertising.
2. For more detailed information about Hopkins, see Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (New York: William Morrow, 1984), 52.
3. Drayton Bird, *Commonsense Direct and Digital Marketing* (London: Kogan Page, 2007), 336.
4. Hopkins had first been hired as assistant bookkeeper, eventually becoming head bookkeeper for the Bissell Carpet Sweeper Company. Later, he had come across an inadequate advertising pamphlet for carpet sweepers and requested to re-create it. The company eventually adopted Hopkins's advertising pamphlet. Subsequently, he focused on ways to increase product demand and recognized that Christmas was fast approaching. For this reason, Hopkins designed a campaign that would advertise the

carpet sweepers as "the Queen of Christmas Presents." For more information, see Jeffrey L. Cruikshank and Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century* (Boston: Harvard Business Review Press, 2010); and Robert Schorman, "Claude Hopkins, Earnest Calkins, Bissell Carpet Sweepers and the Birth of Modern Advertising," *Journal of the Gilded Age and Progressive Era* (2008).

5. See Philip M. Taylor, *The Projection of Britain: British Overseas Publicity and Propaganda, 1919–1939* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1981), 78, for more information on perspectives of publicity and propaganda during the era.
6. Phillip Schaff, ed., *The Ante-Nicene Fathers* (Peabody, MA: Hendrickson Publishers, 2004).
7. Paul F. Bradshaw, *Early Christian Worship: A Basic Introduction to Ideas and Practice* (Collegeville, MN: Liturgical Press, 1996), 73.
8. According to a recent Pew study, one fifth of the U.S. public do not affiliate with religion, increasing just over 15 percent from five years prior. The growth of these religiously unaffiliated Americans, known as the "nones," likely results from generational displacement. For more information, as well as leading theories that attempt to explain the rise of the "nones," see "'Nones' on the Rise," Pew Research Center, last modified October 9, 2012, http://www.pewforum.org/2012/10/09/nones-on-the-rise/; and "A Closer Look at America's Rapidly Growing Religious 'Nones,'" Pew Research Center, last modified May 13, 2015, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/13/a-closer-look-at-americas-rapidly-growing-religious-nones/.
9. At Dr. Shoop's he met and likely worked with a Canadian copywriter named John C. Kennedy. Kennedy would later be remembered as the inventor of something called "reason-why" advertising, though early advertising lore, like early advertising itself, is full of spurious claims. (For his part, Kennedy claimed to be a former Royal Canadian Mountie, though doubts have been raised about the truth of that as well.)
10. For images of the described advertisements Kickapoo Indian Medicine Co.'s Sagwa and Clark Stanley's Snake Oil, among other similar medical remedy advertisements from the late 1800s and early 1900s, see "Here Today, Here Tomorrow: Medical Show," U.S. National Library of Medicine, last modified September 21, 2011, https://www.nlm.nih.gov/exhibition/ephemera/medshow.html.
11. The full advertisement can be found in the *Farmers' Review,* published on January 1, 1902. See "Farmers' Review, 1 January 1902," Illinois Digital Newspaper Collections, accessed January 26, 2016, http://idnc.library.illinois.edu/cgi-bin/illinois?a=d&d=FFR19020101.2.37.
12. Dan Hurley, *Natural Causes: Death, Lies, and Policies in America's Herbal Supplement Industry* (New York: Broadway Books, 2006), 24. It appears, however, that the original fascination with snake oil followed from the arrival of the Chinese railroad workers in the 1800s, who had brought with them snake oil. The remedy was made from the oil of the Chinese water snake, which was rich in omega-3 acids and reduced inflammation of the joints. Eventually, the remedy would be shared with Americans, but with the lack of Chinese water snakes in the U.S., many wondered how they would be able to create their own version. Ultimately, Clark Stanley touted the healing power of the rattlesnake, without reference to the original Chinese snake oil. For more information on the history of snake oil, see Lakshmi Gandhi, "A History of 'Snake Oil Salesman,'" NPR, August 26, 2013, http://www.npr.org/sections/codeswitch/2013/08/26/215761377/a-history-of-snake-oil-salesmen.
13. This Liquozone ad, including a coupon for a free bottle, appeared in many newspapers. For an example, see *T.P.'s Weekly* 6 (December 1, 1905).

14. Within a year of running the first ad for Liquozone, the company received over 1.5 million requests for a free bottle. While the average cost per request was only 18 cents, the average sale per request was 91 cents.
15. This claim by Liquozone was later featured in Samuel Hopkins Adams's article "Liquozone," part of a series exposing the fraudulent patent medicine industry. Samuel Hopkins Adams, *The Great American Fraud* (New York: P. F. Collier & Son, 1906).
16. Samuel V. Kennedy, *Samuel Hopkins Adams and the Business of Writing* (Syracuse: Syracuse University Press, 1999).
17. Samuel Hopkins Adams, "Medical Support of Nostrums," *Maryland Medical Journal* 49 (1906). Hopkins urged those investigating patent medicine to make sure that their attacks on the industry were careful and supported by the truth, or else they would lose public confidence.
18. Samuel Hopkins Adams, *The Great American Fraud, supra.*
19. In fact, the six guinea pigs inoculated with diphtheria bacilli and treated with Liquozone died within seventy-two hours, whereas two out of three untreated guinea pigs remained alive after receiving the same amount of diphtheria culture.
20. Theodore Roosevelt, "Applied Ethics in Journalism," *The Outlook,* April 15, 1911, 807.
21. U.S. Food and Drug Administration, "Notices of Judgment Under the Food and Drugs Act," N.J. 4944 (1918).
22. Hopkins gave a speech before the Sphinx Club of New York on January 14, 1909, confessing, "Perhaps you, as I, have longed to be a Jack London. It is a happy position where one may contribute to the amusement of mankind. Such men are known and applauded. They are welcomed and wanted, for they lift the clouds of care. But those who know us, know us only as searchers after others' dollars." Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (Chicago: University of Illinois Press, 1997).

第3章 英国政府的“一战”动员

1. John Oakes, *Kitchener's Lost Boys: From the Playing Fields to the Killing Fields* (Stroud, UK: History Press, 2009).
2. Henry D. Davray, *Lord Kitchener: His Work and His Prestige* (London: T. F. Unwin Limited, 1917), 96; Edmund Burke, *The Annual Register,* Vol. 158 (London: Longmans, Green, 1917).
3. Niall Ferguson, *Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power* (New York: Basic Books, 2004), 242. See also John Oakes, *Kitchener's Lost Boys: From the Playing Fields to the Killing Fields* (Stroud, UK: History Press, 2009).
4. Bernard Lewis, *Swansea in the Great War* (Barnsley, UK: Pen & Sword Books, 2014); "Talk: Otto von Bismarck," last modified July 27, 2015, www.wikiquote.org/wiki/Talk:Otto_von_Bismarck. For more facts about the German army, see Spencer C. Tucker and Priscilla Roberts, eds., *The Encyclopedia of World War I* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2005).
5. This quote is from Geraldine M. Boylan, "Wilfred Owen's Response to Propaganda, Patriotism and the Language of War," *Revista Canaria de Estudios Ingleses* 38 (1999). See also Sir George Arthur, *Life of Lord Kitchener*, Vol. 3 (New York: Macmillan, 1920); and Robert K. Johns, *Battle Beneath the Trenches: The Cornish Miners of 251 Tunnelling Company RE* (Barnsley, UK: Pen & Sword Books, 2015).

6. Philip M. Taylor, *The Projection of Britain* (New York: Cambridge University Press, 1981), 11.
7. Mark C. Miller, "Introduction," in *Propaganda* (New York: Ig Publishing, 2005).
8. An image of the recruiting poster and the statistics on the campaign's success can be found at Peter Simkins, *Kitchener's Army: The Raising of the New Armies, 1914–1916* (Barnsley: Pen & Sword Books, 2007), 32. For more general discussion on Kitchener's call to arms, see Sir George Arthur, *Life of Lord Kitchener*, Vol. 3 (New York: Macmillan, 1920). For statistics on the size of the active American army in 2015, see Jim Tice, "Active Army Drops Below 500,000 Soldiers," ArmyTimes, February 5, 2015, www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/05/active-army-drops-below-500000-soldiers/22922649/.
9. These statistics were drawn from Dr. Spencer C. Tucker, ed., *World War I: The Definitive Encyclopedia and Document Collection,* Vol. 1: A–C (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2014); and Alan G. V. Simmonds, *Britain and World War One* (New York: Routledge, 2012). For descriptions and images of several posters created for the campaign, see John Christopher, *British Posters of the First World War* (Stroud, UK: Amberley Publishing, 2014).
10. This quote, by Private Thomas McIndoe of 12th Battalion, Middlesex Regiment, can be found in Max Arthur, *Forgotten Voice of the Great War* (London: Random House, 2003), 9. The poster can be found at *Britons. Join Your Country's Army,* Imperial War Museum, Art.IWM PST 2734, www.iwm.org.uk/collections/item/object/16577.
11. John Allison, *World War I and the Origins of Nazi Propaganda,* 39 Southern Academic Report (Birmingham, AL: Birmingham-Southern College, 1993).
12. *The New York Times Current History of the European War,* Vol. 1: August–December 1914 (New York: New York Times Co., 1917), 106.
13. Catriona Pennell, *A Kingdom United: Popular Responses to the Outbreak of the First World War in Britain and Ireland* (New York: Oxford University Press, 2012), 60.
14. John R. Currie and Alexander G. Mearns, *Manual of Public Health: Hygiene* (Baltimore: Williams & Wilkins, 1948). These statistics were drawn from Alan Simmonds, *Britain and World War One*.
15. It should be noted that the effort had some private actors as well. A group known as the "Order of the White Feather," for instance, organized women to shame unenlisted men by presenting "slackers" with a white feather as a sign of cowardice.
16. Jacques Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes* (New York: Alfred A. Knopf, 1968).
17. The total number of volunteers enlisted in the army between August 1914 and the end of 1915 was higher than the total number of men enlisted by conscription in 1916 and 1917 combined. Simkins, *Kitchener's Army*; Jeff Hatwell, *No Ordinary Determination: Percy Black and Harry Murray of the First AIF* (Fremantle, Australia: Fremantle Press, 2014); Michael Sanders and Philip M. Taylor, *British Propaganda During the First World War, 1914–18* (Basingstoke, UK: Macmillan, 1982), 1.
18. Simkins, *Kitchener's Army*. For further discussion on the theories behind Lord Kitchener's death, see Colin Wilson, "The Mystery of Lord Kitchener's Death: Accident or Murder?," in *The Encyclopedia of Unsolved Mysteries* (New York: Diversion Publishing, 2015). More of Sir Arthur Conan Doyle's inscription can be found at Henry D. Davray, *Lord Kitchener: His Work and His Prestige* (London: T. F. Unwin Limited, 1917), 96–97.
19. Creel later went on to chronicle the domestic and overseas activities of the Committee on Public Information in *How We Advertised America* (New York: Harper & Brothers, 1920), 4.

20. Creel defended President Wilson's initial stance on the impending war during the 1916 presidential reelection as consistent with prior administrations that "had the courage to hold to the orderly diplomatic procedure of Washington and Adams, eventually winning justice without resort to war." In *Wilson and the Issues* (New York: Century Company, 1916).
21. Benito Mussolini, "Fascism," in *Princeton Readings in Political Thought*, Mitchell Cohen and Nicole Fermon, eds. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1996), 572.
22. George Creel, *Rebel at Large: Recollections of Fifty Crowded Years* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1947), 158. In fact, Creel portrayed the purpose of the Committee on Public Information as one of information distribution, and rejected the notion of propaganda as used by the Germans, which "had come to be associated with lies and corruptions. Our effort was educational and informative only, for we had such confidence in our case as to feel that only fair presentation of its facts was necessary." *Complete Report of the Chairman of the Committee on Public Information* (Washington, DC: Government Printing Office, 1920).
23. Alan Axelrod, *Selling the Great War: The Making of American Propaganda* (New York: Palgrave Macmillan, 2009), 1.
24. Creel estimated the total audience members to whom the 505,190 speeches were made in the *Complete Report of the Chairman of the Committee on Public Information*. Creel calculated a total of 755,190 speeches made from the 505,190 speeches made during the regular campaign, 70,000 speeches made during the early campaigns, and 180,000 speeches in the concluding periods of the campaign. Approximately 202,454,514 audience members attended the regular campaign, with an additional 40,000,000 audience members in the early campaigns and 72,000,000 audience members in the concluding periods of the campaigns, totaling 134,454,514 audience members throughout the campaigns. Creel believed, however, that the numbers were far greater than the total 314,454,514 audience attendance calculated because he assumed that there were a considerable number of communities who did not report audience totals. As a result, Creel claimed that the incomplete or lack of reports "received justifies an estimate of final totals of a million speeches heard by four hundred million individuals." Though Creel's estimates were based on incomplete figures, they would not be completely unreasonable given that there had been a total of thirty-six distinct national campaigns and a growing attendance of moviegoers at the time.
25. James R. Mock and Cedric Larson, *Words That Won the War: The Story of the Committee on Public Information, 1917–1919* (New York: Russell & Russell, 1968), 152.
26. When creator James Montgomery Flagg later presented a copy of the poster to President Franklin D. Roosevelt, Flagg revealed that he had used himself as a model for the image of Uncle Sam to avoid paying a modeling fee. The real-life inspiration for Uncle Sam, however, is somewhat more ambiguous and still in dispute. One popular theory links the inspiration for the national symbol to Samuel Wilson, a meatpacker from Troy, New York, who during the War of 1812 supplied meat to the American troops. Complying with labeling requirements, Wilson marked each package with "E.A.-U.S.," which likely stood for Elbert Anderson Jr., Wilson's contractor, and United States. But local soldiers attributed the U.S. stamp as standing for "Uncle Sam" Wilson.
27. The case, *Debs v. U.S.,* was one of three cases where the Court had upheld the Espionage Act convictions during the war that restricted free speech. In preparing his speech at Canton, Ohio, Debs had been careful to comply with the act and claimed to deliver a speech predominately for the purpose of "Socialism, its growth, and a proph-

ecy of its ultimate success." Nonetheless, the Court identified parts of the speech, which sympathized and praised individuals convicted for obstructing the enlistment service, and concluded that one could construe such parts as encouragement to those present to act similarly. As such, the Court found that "one purpose of the speech, whether incidental or not . . . was to oppose not only war in general but this war, and that the opposition was so expressed that its natural and intended effect would be to obstruct recruiting."

28. Walter Lippmann, *Public Opinion* (New York: Harcourt, Brace, 1922), 249.
29. The district court decision in the case, *Masses Publishing Co. v. Pattern,* rested on principles of the First Amendment, which the court reasoned, under certain circumstances, could protect certain seditious speech from government prosecution. The decision was subsequently reversed by the Court of Appeals.
30. In fact, the case, *Whitney v. California,* would later be explicitly overruled in *Brandenburg v. Ohio*.
31. Edward Bernays, *Propaganda* (New York: Ig Publishing, 1928), 37.
32. *Printers' Ink* 105 (New York: Decker Communications, 1918), 44.

第4章 为女性制造产品需求

AND WHAT WOMEN WANT

1. S. N. Behrman, “The Advertising Man,” *The New Republic,* August 20, 1919.
2. Cynthia Clark Northrup, *The American Economy: A Historical Encyclopedia, Volume 1* (Santa Barbara: ABC-CLIO,2011).
3. Claude C. Hopkins, *Scientific Advertising* (Minneapolis: Filiquarian Publishing, 2007), 3.
4. For more information on C. C. Hopkins, see David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Vintage, 1985).
5. Charles F. McGovern, *Sold American: Consumption and Citizenship, 1890–1945* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2006), 25.
6. For more information on Albert Lasker and Claude Hopkins, see Edd Applegate, *The Rise of Advertising in the United States: A History of Innovation to 1960* (Lanham, MD: Scarecrow Press, 2012).
7. Advertising history is full of the reinvention of things, and some of these approaches and techniques had technically been invented in the late nineteenth century, at least in some form. However, they reached full institutionalization in the 1920s.
8. Cynthia B. Meyers, *A Word from Our Sponsor: Admen, Advertising, and the Golden Age of Radio* (New York: Fordham University Press, 2014).
9. Cruikshank and Schultz, *The Man who Sold America*.
10. American Academy of Pediatrics Committee on Nutrition, “The Use and Misuse of Fruit Juice in Pediatrics,” *Pediatrics* 107, no. 5 (May 2001), 1211–12.
11. Linda S. Watts, Alice L. George, and Scott Beekman, *Social History of the United States: The 1920s* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2009).
12. James B. Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World: The Century’s Most Groundbreaking Advertising and How It Changed Us All* (New York: Three Rivers Press, 2000).
13. For an example of advertisements for Pepsodent, see “The Film Danger,” advertisement, 1926, *Boys’ Life.*
14. “Business: Coalition,” *Time,* June 14, 1926.
15. Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators*

(Urbana: University of Illinois Press, 1984), 100; Claude Hopkins, *My Life in Advertising and Scientific Advertising* (McGraw Hill Professional, 1966).

16. The phrase comes from a speech by John Watson in 1935: "Since the time of the serpent in the Garden of Eden influenced Eve and Eve in turn persuaded Adam, the world has tried to find out ways and means of controlling human behavior." Tom Farley and Deborah A. Cohen, *Prescription for a Healthy Nation: A New Approach to Improving Our Lives by Fixing Our Everyday World* (Boston: Beacon Press, 2005), 110.
17. Martin Kornberger, *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010), 53; John B. Watson, "Psychology as the Behaviorist Views It," 20 *Psychological Review* 158-177 (1913), 249.
18. C. James Goodwin, *Research in Psychology: Methods and Design* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).
19. Joel Spring, *Educating the Consumer-Citizen: A History of the Marriage of Schools, Advertising, and Media* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), 51; Farley and Cohen, *Prescription for a Healthy Nation*, 110.
20. John McDonough and Karen Egolf, *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising* (Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers, 2002); Fox, *The Mirror Makers,* 73.
21. Theodore F. MacManus, "The Underlying Principles of Good Copy," in *Masters of Advertising Copy* (New York: IPL, 2007).
22. Robert E. Ramsay, *Effective Direct Advertising: The Principles and Practice of Producing Direct Advertising for Distribution by Mail or Otherwise* (New York: D. Appleton, 1921); Lisa Rado, *Modernism, Gender, and Culture: A Cultural Studies Approach* (New York: Routledge, 2009).
23. Linda M. Scott, *Fresh Lipstick: Redressing Fashion and Feminism* (New York: Palgrave Macmillan, 2005).
24. Harry Tipper, *Advertising, Its Principles and Practice* (New York: The Ronald Press Co., 1919); Ramsay, *Effective Direct Advertising,* 554.
25. Denise Sutton, *Globalizing Ideal Beauty: How Female Copywriters of the J. Walter Thompson Advertising Agency Redefined Beauty for the Twentieth Century* (New York: Palgrave Macmillan, 2009), 27.
26. Christine Seifert, *Whoppers: History's Most Outrageous Lies and Liars* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2015).
27. Kerry Segrave, *Endorsements in Advertising: A Social History* (Jefferson, NC: McFarland, 2005).
28. Alan Brinkley, *The Publisher* (New York: Alfred A. Knopf, 2010).
29. *Motion Picture,* Vol. 27, 1924, 67. For more information about Alva Belmont, see Sylvia D. Hoffert, *Alva Vanderbilt Belmont: Unlikely Champion of Women's Rights* (Indianapolis: Indiana University Press, 2012).
30. *Ladies' Home Journal,* Vol. 43, Part 2, 1926, 53.
31. Inger L. Stole, *Advertising on Trial: Consumer Activism and Corporate Public Relations in the 1930s* (Urbana: University of Illinois Press, 2005), 31.

第5章 隐藏在科学的外衣之下

1. Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (Urbana: University of Illinois Press, 1997), 115.
2. John Gunther, *Taken at the Flood: The Story of Albert D. Lasker* (New York: Harper, 1960). While Gunther cites the advertising budget to have been $19 million in 1931,

various publications, ranging from *Life* and *Billboard,* reporting on George Washington Hill's death, claimed that Hill had spent as much as $20 million for advertising in 1931.

3. There is some historical dispute about the origin of the "It's toasted" tagline. A *Fortune* article seems to suggest that the slogan was first developed by Hopkins when working as a copywriter for Lord & Thomas. "How the Real Don Draper Sold Lucky Strikes," *Fortune,* September 19, 2010, http://archive.fortune.com/2010/09/17/news/companies/Mad-Men_Lucky-Strike_Lasker_excerpt.fortune/index.htm. However, the Stanford Research into Tobacco Advertising has an advertisement with the phrase "It's toasted" dating from 1917, which was long before Lord & Thomas signed on to the Lucky Strike account in 1925. The Stanford Collection of Tobacco advertisements can be found at http://tobacco.stanford.edu/tobacco_main/images.php?token2=fm_st319.php&token1=fm_img13529.php&theme_file=fm_mt010.php&theme_name=Fresh,%20Pure,%20Natural%20&%20Toasted&subtheme_name=It%27s%20Toasted. Moreover, George Washington Hill recounted in a 1938 issue of *Time* that his father had created the "It's toasted" phrase one day when discussing the tobacco cooking process. "ADVERTISING, It's Toasted," *Time,* December 5, 1938, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,760432,00.html.
4. The copy is from a February 1931 advertisement in *Popular Science*.
5. The advertisement featured Helen Jepson, who was the lead soprano with the Metropolitan Opera from 1935 to 1941. She is quoted as saying that a "season of opera and concert means my voice and throat must be consistently in perfect condition. Therefore . . . it is all important to me that I be careful in choosing my cigarettes. I smoke Luckies . . . because I feel it is wise for me to choose a light smoke for my voice." The advertisement goes on to claim that Helen Jepson is one of a wide range of "leading artists of the radio, stage, screen and opera" in which "their voices are their fortunes" and the "throat protection of Luckies—a light smoke, free of certain harsh irritants removed by the exclusive process 'It's Toasted' . . . are gentle on the throat."
6. Lord & Thomas would send along the cartons to various physicians in the mid-1920s, requesting a response to whether "Lucky Strike Cigarettes . . . are less irritating to sensitive and tender throat than other cigarettes." The survey responses were then used to verify their claim that the "toasting process" made Luckies "less irritating." However there was no substantive proof of the claim. For more information on the relationship between the tobacco industry generally and the medical profession, see Martha N. Gardner and Allan M. Brandt, *The Doctors' Choice Is America's Choice* (*American Journal of Public Health,* 2006), http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1470496/.
7. To further strengthen the credibility of the claim that the "toasting process" made Luckies "less irritating," as verified by the surveyed physicians, the advertisement claimed that "the figures quoted have been checked and certified to by LYBRAND, ROSS BROS AND MONTGOMERY. Accountants and Auditors." The advertisement, originally published in the *Magazine of Wall Street* on July 26, 1930, can be viewed at http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1470496/figure/f1/.
8. Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations* (New York: Henry Holt, 1998), 28.
9. The Sullivan Ordinance, which prohibited any manager or proprietor of a public space from permitting women to smoke therein, was conceived by "Little Tim" Sullivan, who believed that "the public sentiment [was] with him and that he [could] get away with his ordinance, even if it [did] infringe slightly upon woman's inherent and

constitutional rights." "Bars Woman Smokers," *Washington Post,* January 7, 1908. The ordinance was passed on January 21, 1908. "No Public Smoking by Women Now," *New York Times,* January 21, 1908.

The only reported incident in which a woman was arrested under the Sullivan Ordinance was Katie Mulcahey (twenty years old). She claimed that she's "got as much right to smoke as you have. . . . No man shall dictate to me." Nonetheless, Mulcahey was fined $5. "Arrested for Smoking," *New York Times,* January 23, 1908. Interestingly, the law was incorrectly applied, as the ordinance was to be applied against managers or proprietors of public spaces, not the women themselves, should they allow women to smoke.

While the ordinance was in effect for only a short period, there were continued efforts to prohibit women from smoking. For example, New York alderman Peter McGuinness attempted to renew the city ordinance that would prohibit women from smoking in public spaces to protect female morals. This sentiment was mirrored in a *Washington Post* editorial in 1914. "Women and Smoking Share Checkered History," *Wall Street Journal,* March 12, 2008. As one historian notes, public opinion was still against women smoking: "Between the lips of a woman, a cigarette was regarded as a badge of the stage adventuress, or certainly one inclined 'to the Bohemian persuasion.'" Gerard Petron, *The Great Seduction* (Atglen, PA: Schiffer, 1996), 22.

10. Among those present at the New York Easter Parade on April 1, 1929, were a list of debutantes. Bernays procured these names from the editor of *Vogue* magazine and convinced the women that their participation in publicly smoking on Fifth Avenue would lead to the expansion of women's rights. To learn more about Bernays's use of psychoanalysis and Freudian ideas in advertising and shaping consumer culture, see Edward L. Bernays, *Crystallizing Public Opinion* (New York: Boni & Liveright, 1923); and Lisa Held, "Psychoanalysis Shapes Consumer Culture," *American Psychological Association* 40 (2009).
11. For further detail about how Bernays prepared for the event, see Allan M. Brandt, *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America* (New York: Basic Books, 2007), 85.
12. One article in the *New York Evening World* reported that a woman, who had lit a Lucky Strike, "first got the idea for this campaign when a man on the street asked her to extinguish her cigarette because it embarrassed him. 'I talked it over with my friends, and we decided it was high time something was done about the situation.'" However, according to Larry Tye, biographer of Bernays, this woman, Bertha Hunt, was the secretary of Bernays and likely was speaking on his behalf. Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations* (New York: Crown, 1998).
13. Noam Chomsky, "What Makes Mainstream Media Mainstream," *Z Magazine,* October 1997. Chomsky cites Bernays's *Propaganda* and overall work as "the main manual of the public relations industry."
14. "Easter Sun Finds the Past in Shadow at Modern Parade," *New York Times,* April 1, 1929.
15. Another popular variation of the slogan reads "When tempted—Reach for a Lucky Instead." It's possible that this slogan was a variation on a late 1800s advertisement in which Lydia Pinkham urged women to "reach for a vegetable instead of a sweet."
16. Claude C. Hopkins, *Scientific Advertising* (Minneapolis: Filiquarian Publishing, 2007).
17. Advertising for Lucky Strike cigarettes increased from $12 million in 1926 to $40 million in 1930. Bob Batchelor, *American Pop: Popular Culture Decade by Decade* (Westport, CT: Greenwood Press, 2009). Comparable percentages of GDP in 1929 include

42 percent personal consumption of goods, 32 percent of personal consumption of services, .05 percent gross private domestic investment of structures, .05 percent gross private domestic investment of equipment and software, .04 percent of residential investment, .1 percent of federal and state government expenditures and gross investments. See *Gross Domestic Product—Bureau of Economic Analysis*, https://www.bea.gov/scb/pdf/2012/08%20August/0812%20gdp-other%20nipa_series.pdf.

18. By itself, it went from $10.7 million in billings in 1920 to $37.5 million by the end of the decade, of which more than half was billed by the Women's Editorial Department. The apparent key to its giant billings was this department—as Landsdowne pointed out herself, "The success of the J. Walter Thompson Company had been in large measure due to the fact that we have concentrated and specialized upon products sold to women." Mark Pendergrast, *Uncommon Grounds: The History of Coffee and How It Transformed Our World* (New York: Basic Books, 2010).
19. The Ranch, despite its use as a vacation home for the Resors, was a full-time, self-sustaining operation. The Ranch included "sophisticated electrical generating facility, dairy barns, chicken and turkey coops, machine shops, and cattle and horse-related structures." See "The Snake River Ranch Historic District at the National Register of Historic Places," http://wyoshpo.state.wy.us/NationalRegister/Site.aspx?ID=453.
20. Lasker was Jewish and was therefore unable to attend the local golf club. It is possible for this reason that he created the golf club, among the many other structures, after purchasing the 380 acres of farmland in 1921.
21. Calvin Coolidge, "Address Before the American Association of Advertising Agencies," Washington, DC, October 27, 1926, http://memory.loc.gov/cgi-bin/query/r?ammem/cool:@field(DOCID+@lit(ms221).
22. Claude Hopkins, *My Life in Advertising* (New York: Harper & Publishers, 1917).

第6章 广告与欺诈的界限

1. For more details about Schlink's work in the National Laboratories, see Rexmond C. Cochrane, *Measures for Progress: A History of the National Bureau of Standards* (Washington, DC: U.S. Department of Commerce, 1974).
2. Stuart Chase and Frederick J. Schlink, *Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer's Dollar* (New York: Macmillan, 1936), 258.
3. Ibid., 260. Chase and Schlink agreed that "Chase would do the writing while Schlink would provide the factual information" for the book, later described as "a blistering attack on U.S. business practices." Inger L. Stole, *Advertising on Trial: Consumer Activism and Corporate Public Relations in the 1930s* (Chicago: University of Illinois Press, 2006).
4. Chase and Schlink, *Your Money's Worth*. Sammy R. Danna, ed., *Advertising and Popular Culture: Studies in Variety and Versatility* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University Popular Press, 1992), 26. Sociologist Robert S. Lynd first characterized Chase and Schlink's book as "the *Uncle Tom's Cabin* of the abuses of the consumer" in "Democracy's Third Estate: The Consumer," *Political Science Quarterly* 51, no. 4 (December 1936), 497–98. For more about Consumers' Research Inc., see John McDonough and Karen Egolf, eds., "Consumers' Research," in *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising* (Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers, 2002).
5. "Consumers Union Puts on Muscle," *BusinessWeek* December 23, 1967. See Lawrence B. Glickman, *Buying Power: A History of Consumer Activism in America* (Chicago: University of Chicago Press, 2009), 196; Stole, *Advertising on Trial*.

6. Theodore F. MacManus, "The Nadir of Nothingness," *The Atlantic Monthly* (May 1928), 594–608, https://www.unz.org/Pub/AtlanticMonthly-1928may-00594. For further discussion on each of the critics, see Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).
7. Helen Woodward, *Through Many Windows* (New York: Harper & Brothers, 1926); James Rorty, *Our Master's Voice: Advertising* (New York: John Day, 1934), 18, 66–68.
8. Lawrence B. Glickman, *Buying Power: A History of Consumer Activism in America* (Chicago: The University of Chicago Press, 2009), 196–97. The International Advertising Association hired Charles E. Carpenter to defend the advertising industry. Charles E. Carpenter did so in his book, *Dollars and Sense* (New York: Doubleday, Doran, 1928). See Sammy R. Danna, ed., *Advertising and Popular Culture: Studies in Variety and Versatility* (Bowling Green, OH: Bowling Green State University Popular Press, 1992); *The Tide of Advertising and Marketing* (New York: Tide Publishing, 1943); Fred DeArmond, "Consumer Clans Are Gathering," *Nation's Business* (January 1938), https://archive.org/stream/Nations-Business-1938-01/Nations-Business-1938-01_djvu.txt.
9. "The total annual volume of advertising dropped from $3.4 billion in 1929 to $2.6 billion in 1930 and then to $2.3 billion a year later." Advertising expenditures bottomed out "at $1.3 billion in 1933, only 38% of the pre-Depression level." Fox, *The Mirror Makers*.
10. For more discussion on the Depression's effects on the advertising industry, see Stephen R. Fox, "Depression and Reform," *The Mirror Makers*. See also Eric W. Boyle, *Quack Medicine: A History of Combating Health Fraud in Twentieth-Century America* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2013). To access the listed books, see Arthur Kallet and Frederick J. Schlink, *100,000,000 Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs, and Cosmetics* (New York: Grosset & Dunlap, 1935); M. C. Phillips, *Skin Deep: The Truth About Beauty Aids* (New York: Garden City Publishing, 1937); Frederick J. Schlink, *Eat, Drink and Be Wary* (New York: Arno Press, 1935); J. B. Matthews, *Guinea Pigs No More* (New York: Covinci, Friede, 1936); T. Swann Harding, *The Popular Practice of Fraud* (New York: Longmans, Green, 1935).
11. For more discussion, see generally Kathleen Franz and Susan Smulyan, eds., *Major Problems in American Popular Culture* (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2012).
12. Edward Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933); Joan Robinson, *The Economics of Imperfect Competition* (London: Macmillan, 1933). See Roland Marchand, *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940* (Los Angeles: University of California Press, 1986).
13. These facts were drawn from Richard Kluger, *Ashes to Ashes: America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris* (New York: Alfred A. Knopf, 1996). See also Allan M. Brandt, *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America* (New York: Basic Books, 2007). For a discussion about the interrelationship between the confectionery industry and the cigarette industry, see Wendy A Woloson, *Refined Tastes: Sugar, Confectionery, and Consumers in Nineteenth-Century America* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2003).
14. U.S. Supreme Court, *FTC v. Raladam Co.,* 283 U.S. 643 (1931). For more discussion on the Hill-Lasker response, see Kluger, *Ashes to Ashes*. To view the advertisement as originally published, see *The Milwaukee Journal,* July 8, 1930, 3. https://news.google.com/newspapers?nid=1499&dat=19300708&id=wYZRAAAAIBAJ&sjid=qiEEAAAAIBAJ&pg=5016,4850281&hl=en.

15. Wallace F. Janssen, "The Story of the Laws Behind the Labels," *FDA Consumer,* June 1981, http://www.fda.gov/AboutFDA/WhatWeDo/History/Overviews/ucm056044.htm; John E. Lesch, *The First Miracle Drugs: How the Sulfa Drugs Transformed Medicine* (New York: Oxford University Press, 2007).
16. See Stole, *Advertising on Trial.*
17. Eric W. Boyle, *Quack Medicine: A History of Combating Health Fraud in Twentieth-Century America* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2013); Laurence V. Burton, "What the Food Manufacturer Thinks of S. 1944," *Law and Contemporary Problems* 1 (December 1933), 121; Stole, *Advertising on Trial;* Richard Maxwell, ed., *Culture Works: The Political Economy of Culture* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2001). For a newspaper's critique of the Tugwell Bill, see "The Tugwell Bill," *Chicago Tribune,* February 16, 1934, http://archives.chicagotribune.com/1934/02/16/page/12/article/the-tugwell-bill.
18. President Franklin D. Roosevelt signed the Federal Food, Drug, and Cosmetic Act on June 25, 1938. Janssen, "The Story of the Laws Behind the Labels." The Wheeler-Lea Amendment "extended the FTC's jurisdiction to protect consumers as well as competitors against injuries resulting from deceptive acts and practices in interstate (but not in local) commerce." Stole, *Advertising on Trial,* 157. To read more of Milton Handler's critique, see Handler, "The Control of False Advertising Under the Wheeler-Lea Act," *Law and Contemporary Problems* 6 (Winter 1939), 110.
19. For a discussion on the effects the Depression had on the advertising industry, see Ronald Marchand, "Depression Advertising as a Shift in Style," *Advertising the American Dream.*

第7章 黄金时段的诞生

1. Dr. William J. Gies of Columbia University's Department of Biologic Chemistry began studying the composition of tooth powders in 1909, and undertook an extensive inquiry into the validity of Pepsodent's advertising claims. James Wynbrandt, *The Excruciating History of Dentistry: Toothsome Tales and Oral Oddities from Babylon to Braces* (New York: St. Martin's Griffin, 1998), 191.
2. William J. Gies, "Pepsodent," *The Journal of the American Medical Association* 68 (April 28, 1917), 1387.
3. Kerry Segrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, NC: McFarland, 2010), 65.
4. Colgate's ads were featured in many magazines and newspapers in the 1920s. See *The National Geographic Magazine* 40 (1921) and *The Saturday Evening Post* 191, nos. 40–43 (1919) for examples.
5. John Irving Romer, ed., "Radio as an Advertising Medium," *Printer's Ink* 119 (April 27, 1922), 201.
6. Herbert Hoover, Speech to First Washington Radio Conference, February, 27 1922, in Herbert Hoover, "Reminiscences," Radio Unit of the Oral History Project, 1950, Columbia University, New York, NY.
7. Samuel Lionel Rothafel and Raymond Francis Yates, *Broadcasting: It's a New Day* (New York: Century, 1925), 156.
8. Elizabeth McLeod, *The Original Amos 'n' Andy: Freeman Gosden, Charles Correll and the 1928–1943 Radio Serial* (Jefferson, NC: McFarland, 2005), 40.
9. Charles J. Correll and Freeman F. Gosden, *All About Amos and Andy and Their Creators* (New York: Rand McNally, 1929), 43.

10. Hong Kong–based Hawley & Hazel Chemical Company manufactured Darkie toothpaste and sold the product widely in Hong Kong, Malaysia, Taiwan, and other countries in East Asia. Hawley & Hazel was acquired in 1985 by the U.S corporation Colgate-Palmolive, who announced that it would rename Darkie as Darlie and redesign its logo.
11. "Originality Over the Air Pays Pepsodent," *Broadcasting,* April 15, 1933, 9.
12. Jim Cox, *American Radio Networks: A History* (Jefferson, NC: McFarland, 2009), 48.
13. "Niles Trammell," *Broadcasting,* January 1, 1939, 40.
14. Ultimately, the constant repetition of the slogan has been credited for creating the American habit of twice-yearly dental examinations. Templin also insisted that Hay exclusively read the Pepsodent pitch, ultimately resulting in the public's association of Hay "as a conservative, sincere, honest representative of the Pepsodent Company, not of NBC." See Jeffrey L. Cruikshank and Arthur Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker* (Cambridge: Harvard Business Review Press, 2010).
15. Arthur H. Samuels, "On the Air," *The New Yorker,* March 22, 1930, 96.
16. See Cynthia B. Meyers, *A Word from Our Sponsor* (New York: Fordham University Press, 2014), 68–69. Meyers notes the elements in the advertisement that are typical of "reason-why" advertising "in the repetition of key points ('cleaning and policing'), the claim of scientific progress ('Pepsodent laboratories'), use of superlatives ('new and different,' 'new discovery'), and multiple 'reasons why' to buy the product."
17. Kay Trenholm, "Last Night on WJZ," *New York Sun,* August 20, 1929.
18. Erik Barnouw, *A Tower in Babel: A History of Broadcasting in the United States to 1933,* Vol. 1 (New York: Oxford University Press, 1966), 230.
19. For example, in 1920 Westinghouse, a leading manufacturer and seller of radio hardware, established KDKA in order to sell radio through programming. Westinghouse would later have shared ownership with General Electric (GE), another manufacturer and seller of radio hardware, and with the Radio Corporation of America (RCA), a jointly owned subsidiary of Westinghouse and GE of NBC. It therefore is no surprise that Merlin H. Aylesworth, NBC's first president, believed that "the main purpose of broadcasting . . . [was] not to make money" but instead "to give the public such increasingly better programs that people will continue to buy and use radio sets and tubes. And that works to the advantage not only of the manufacturing companies whose money is invested in the National Broadcasting Company, but to all makers of radio equipment, and the general public as well." Frank P. Stockbridge, "Feeding 13,000,000 Radio Sets," *Popular Science Monthly,* October 1929. For more general information about the early history of radio broadcasting, see Thomas H. White, "The Development of Radio Networks (1916–1941)," accessed January 30, 2016, http://earlyradiohistory.us/sec019.htm.
20. Robert C. Allen, *Speaking of Soap Operas* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1985), 119. Allen quotes Irna Phillips, who created and scripted various soap operas including *Painted Dreams*, *Today's Children,* and *Guiding Light,* which contained many still popular literary devices, such as the "cliff-hanger" ending. Ultimately, a study in 1932 concluded that "the program sponsor should realize that the housewife in a majority of cases is the member of the family who has the most influence upon family purchases and is the one who spends the greatest amount of time in the home. She is, therefore, the member of the family most easily reached by radio broadcasts." Allen, *Speaking of Soap Operas,* 106–7.
21. George Creel, *How We Advertised America* (New York: Harper & Brothers, 1920).

第8章 美国两大广播公司的角逐

1. Sources for the life and times of William Paley include Sally Bedell Smith, *In All His Glory: The Life of William S. Paley* (New York: Simon & Schuster, 1990); Jim Cox, *American Radio Networks: A History* (Jefferson, NC: McFarland, 2009); Jim Cox, *Goodnight Gracie: The Last Years of Network Radio* (Jefferson, NC: McFarland, 2002). Other sources on radio broadcast industry and the rise of CBS include Michael J. Socolow, "Always in Friendly Competition: NBC and CBS in the First Decade of National Broadcasting," in *NBC: America's Network*, ed. Michele Hilmes (Berkeley: University of California Press, 2007); Erik Barnouw, *The Golden Web: A History of Broadcasting in the United States, Volume 2* (New York: Oxford University Press, 1968); Cynthia B. Meyers, *A Word from Our Sponsor: Admen, Advertising, and the Golden Age of Radio* (New York: Fordham University Press, 2014); Michele Hilmes, *Network Nations: A Transnational History of British and American Broadcasting* (New York: Routledge, 2012); David Halberstam, *The Powers That Be* (New York: Knopf, 1979).
2. The Radio Act of 1927 codified the understanding that broadcasters were to serve "the public interest" and also established the Federal Radio Commission (FRC), which would regulate radio according to "the public interest, convenience, or necessity."
3. For a fuller discussion of Sarnoff's enormously consequential career, see Tim Wu, *The Master Switch* (New York: Vintage, 2011); Kenneth Bilby, *The General: David Sarnoff and the Rise of the Communications Industry* (New York: Harper & Row, 1986).
4. Bernays urged Paley to include "superior educational, cultural, and news programs" in CBS's lineup and "publicize them aggressively—even deceptively," although these programs only constituted a small portion of CBS's total offerings. For more on the theory of the "Tiffany Network," see Smith, *In All His Glory*.
5. Halberstam, *The Powers That Be*, 27.
6. David Halberstam, "The Power and the Profits," *Media* 237, no. 1 (1976).
7. David Patrick Columbia, *Quest Magazine*, 1993.
8. For more on the Elder-Woodruff Audimeter's development, see Hugh Malcolm Beville Jr., *Audience Ratings: Radio, Television, and Cable* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988); Beville, *Audience Ratings*, 219.
9. Robert Elder letter of February 8, 1978.
10. The Edward R. Murrow Papers, a collection of books, memorabilia, and audiovisual material, can be found at Tufts University, the world's largest collection of Edward R. Murrow material.
11. From an account of a British bombing raid in Berlin on December 3, 1945. See Bob Edwards, *Edward R. Murrow and the Birth of Broadcast Journalism* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

第9章 纳粹德国的极端宣传

1. David Welch, *The Third Reich: Politics and Propaganda* (London: Routledge, 1993), 42; Thomas Crosby, "Volksgemeinschaft: Nazi Radio and Its Destruction of Hitler's Utopian Vision," *Valley Humanities Review* (Spring 2014); David Nicholls, *Adolf Hitler: A Biographical Companion* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2000).
2. Roger Manvell and Heinrich Fraenkel, *Doctor Goebbels: His Life and Death* (New York: Skyhorse Publishing, 2013); Marcel Cornis-Pope, *New Literary Hybrids in the*

Age of Multimedia Expression: Crossing Borders, Crossing Genres (Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2014), 102.

3. See Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind* (New York: Macmillan, 1896).
4. Richard F. Bensel, *Passion and Preferences: William Jennings Bryan and the 1896 Democratic Convention* (New York: Cambridge University Press, 2008), 231–33.
5. See Margaret Harris and George Butterworth, *Developmental Psychology: A Student's Handbook* (New York: Psychology Press, 2002); and Naomi Eilan et al., eds., *Joint Attention: Communication and Other Minds* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
6. "Putzi Hanfstaengl," *Helytimes,* October 18, 2013, http://stevehely.com/2013/10/18/putzi-hanfstaengl/. To read more about Albert Speer's experience hearing Hitler speak, see Robert J. Lifton, *The Nazi Doctors: Medical Killing and the Psychology of Genocide* (New York: Basic Books, 1986), 474. John G. Stoessinger, *Why Nations Go to War* (Boston: Cengage Learning, 2010), 56. For Alfons Heck's account of the Nazi rally, see Alfons Heck, *A Child of Hitler: Germany in the Days when God Wore a Swastika* (Phoenix: Renaissance House, 2001), 21–23. Brian E. Fogarty, *Fascism: Why Not Here?* (Washington, DC: Potomac Books, 2011), 28–29. For more about Leni Riefenstahl's experience, see Leni Riefenstahl, *Leni Riefenstahl* (New York: Macmillan, 1995).
7. Terry Rowan, *World War II Goes to the Movies and Television Guide* (Lulu.com, 2012); John Malam, *Hitler Invades Poland* (London: Cherrytree Books, 2008).
8. This translated quote from *Triumph of the Will* can be found in Al Gore, *The Assault on Reason* (New York: Bloomsbury Publishing, 2007), 93; Anson Rabinbach and Sander L. Gilman, *The Third Reich Sourcebook* (Los Angeles: University of California Press, 2013). For the original German, see *Feuilletons für Triumph des Willens.* For Goebbels's entire speech, given on August 18, 1933, see Joseph Goebbels, "Der Rundfunk als achte Großmacht," *Signale der neuen Zeit. 25 ausgewählte Reden von Dr. Joseph Goebbels* (Munich: Zentralverlag der NSDAP, 1938), http://research.calvin.edu/german-propaganda-archive/goeb56.htm.
9. Nicholas J. Cull et al., *Propaganda and Mass Persuasion: A Historical Encyclopedia, 1500 to the Present* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 2003); Thomas Hajkowski, *The BBC and National Identity in Britain, 1922–53* (Manchester: Manchester University Press, 2010). For more on the development and use of radio in Nazi Germany, see Corey Ross, *Media and the Making of Modern Germany: Mass Communications, Society, and Politics from the Empire to the Third Reich* (New York: Oxford University Press, 2008). Daria Frezza, *The Leader and the Crowd: Democracy in American Public Discourse, 1880–1941* (Athens: University of Georgia Press, 2007).
10. The statistics relating to radio in Germany were drawn from Martin Collier and Philip Pedley, *Hitler and the Nazi State* (London: Heinemann Educational Publishers, 2005). Eugen Hadamovsky, "Die lebende Brücke: Vom Wesen der Funkwartarbeit," in *Dein Rundfunk* (Munich: Zentralverlag der NSDAP, 1934), http://research.calvin.edu/german-propaganda-archive/hada3.htm. Michael Burleigh, *The Third Reich: A New History* (London: Macmillan, 2000).
11. For a discussion about legal paternalism, see A. P. Simester and Andreas von Hirsch, *Crimes, Harms, and Wrongs: On the Principles of Criminalisation* (Oxford, UK: Hart Publishing, 2011).
12. Joseph S. Tuman, *Communicating Terror: The Rhetorical Dimensions of Terrorism* (Los Angeles: SAGE Publications, 2010). For more discussion on the influence and psychology of advertising, see Leslie E. Gill, *Advertising and Psychology* (New York: Routledge, 2013). Adolf Hitler, *Mein Kampf* (1939), 236–37. Jacques Ellul, *Propaganda: The*

Formation of Men's Attitudes (New York: Alfred A. Knopf, 1968). Hans Fritzsche, "Dr. Goebbels und sein Ministerium," in Hans Heinz Mantau-Sadlia, *Deutsche Führer Deutsches Schicksal. Das Buch der Künder und Führer des dritten Reiches* (Munich: Verlag Max Steinebach, 1934) 330–42, http://research.calvin.edu/german-propaganda-archive/goeb62.htm.

13. Andrew Defty, *Britain, America and Anti-Communist Propaganda 1945–53: The Information Research Department* (New York: Routledge, 2004); Joseph D. Douglass Jr., *Soviet Military Strategy in Europe* (New York: Pergamon Press, 1981). For a discussion on First Amendment jurisprudence and its effects, see Tamara R. Piety, *Brandishing the First Amendment: Commercial Expression in America* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 2012).

第10章 注意力霸主——电视

1. Gary Edgerton, *The Columbia History of American Television* (New York: Columbia University Press, 2007), 113.
2. Hugo Münsterberg, *The Photoplay: A Psychological Study* (New York: Appleton, 1916) 153.
3. See Vittorio Gallese and Michele Guerra, *Lo schermo empatico: Cinema e neuroscienze* (Milan: Raffaello Cortina Editore, 2015).
4. Bianca Bradbury, "Is Television Mama's Friend or Foe?," *Good Housekeeping,* November 1950, 263–64.
5. Calder Willingham, "Television: Giant in the Living Room," *American Mercury,* February 1952.
6. Erik Barnouw, *Tube of Plenty: The Evolution of American Television* (New York: Oxford University Press, 1990), 103.
7. Reuven Frank, *Out of Thin Air: The Brief Wonderful Life of Network News* (New York: Simon & Schuster, 1991), 33.
8. Jack Gould, "Radio and Television: Edward R. Murrow's News Review 'See It Now' Demonstrates Journalistic Power of Video," *New York Times,* November 19, 1951, 26.
9. For more information on Murrow's and Friendly's coverage of McCarthy and the Red Scare, see Ralph Engelman, *Friendlyvision: Fred Friendly and the Rise and Fall of Television Journalism* (New York: Columbia University Press, 2009).
10. For more on the rise of CBS and the intense competition it faced in the programming industry, see David Halberstam, *The Powers That Be* (New York: Knopf, 1979), 417.
11. Jacques Ellul, "The Characteristics of Propaganda," in *Readings in Propaganda and Persuasion*, ed. Garth S. Jowett and Victoria O'Donnell (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2006). Ellul discusses how individual spectators of mass media, though "diffused and not assembled at one point," become a mass that may be subject to propaganda.
12. Jerry Mander, *Four Arguments for the Elimination of Television* (New York: William Morrow, 1978), 26. Mander, a former advertising executive, was critical of the many problems of television that were inherent to the medium itself.
13. The remark likely first made in 1955 and later appeared in *Confessions of an Advertising Man,* in which Ogilvy wrote a "how-to-succeed" in advertising guide for future generations. See David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1963), 96.
14. For more information on the Anacin campaign, see "Anacin," *Advertising Age,* last modi-

fied September 15, 2003, http://adage.com/article/adage-encyclopedia/anacin/98501/. For more information on the M&M's campaign, see "Mars, Inc.," *Advertising Age,* last modified September 15, 2003, http://adage.com/article/adage-encyclopedia/mars/98761/.

15. Mark Tungate, *Adland: A Global History of Advertising* (Philadelphia: KoganPage, 2013), 68.
16. For more information about the Marlboro Man and its development as an American icon, see "The Man of Make-Believe," *The Economist,* January 24, 2015, http://www.economist.com/news/obituary/21640293-darrell-winfield-real-marlboro-man-died-january-12th-aged-85-man-make-believe. For more about the Jolly Green Giant, see "The Green Giant," *Advertising Age,* last modified March 29, 1999, http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/green-giant/140172/. For more about Tony the Tiger, see E. J. Schultz, "A Tiger at 60: How Kellogg's Tony Is Changing for a New Age," *Advertising Age,* last modified August 29, 2011, http://adage.com/article/news/kellogg-s-tony-tiger-60-changing-a-age/229493/.
17. Tungate, *Adland*, 65.
18. Edith Witt, "The Personal Adman," *Reporter,* May 14, 1959, 36–37.
19. Ronald Fullerton, "Ernest Dichter: The Motivational Researcher," in *Ernest Dichter and Motivation Research: New Perspectives on the Making of Post-War Consumer Culture*, ed. Stefan Schwarzkopf and Rainer Gries (London: Palgrave Macmillan, 2010), 58, 143, 147.
20. Dichter's theory of "food genders" became especially sought out by advertisers; Dichter claimed that consumers had a subconscious, psychological response to foods, which influenced how they made their purchasing decisions. For this reason, Dichter believed it was important for advertisers to classify various food products along gender lines to gain insight into why consumers prefer one product over another. For more on Dichter's theory of "food genders," see Ernest Dichter, "Creative Research Memo on the Psychology of Food," submitted to the Fitzgerald Advertising Agency (July 1955); Ernest Dichter, "Creative Research Memo on the Sex of Rice," submitted to Leo Burnett Co. (October 1955); Ernest Dichter, "A Motivational Research Study of Luncheon Meats and Wieners," submitted to Bonsib, Inc. (November 1968), 16; and Katherine Parkin, "The 'Sex of Food': Ernest Dichter, Libido and American Food Advertising," in *Ernest Dichter and Motivation Research,* ed. Schwarzkopf and Gries, 140–54.
21. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects* (New York: McGraw-Hill, 1964), 419.
22. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects* (New York: McGraw-Hill, 1964), 66; Lawrence R. Samuel, *Brought to You By: Postwar Television Advertising and the American Dream* (Austin: University of Texas Press, 2001), 97.
23. For more on Dichter and his research, see Ernest Dichter, *The Strategy of Desire* (New Brunswick, NJ: Doubleday, 1960), 290, 297; Ernest Dichter, *Getting Motivated by Ernest Dichter: The Secret Behind Individual Motivations by the Man Who Was Not Afraid to Ask "Why?"* (New York: Pergamon, 1979); Vance Packard, *The Hidden Persuaders* (New York: D. McKay, 1957); Fullerton, *Ernest Dichter and Motivation Research,* 47.
24. David Sarnoff hired the "remarkable" Sylvester ("Pat") Weaver in 1949 as head of new television operations. Weaver has been described as "an articulate visionary, viewed by many who worked with him as a brilliant mind." Gerard Jones, *Honey, I'm Home: Sitcoms: Selling the American Dream* (New York: St. Martin's Press, 1993). For more

discussion on NBC's history and success, see Jim Bell, "Introduction," in *From Yesterday to Today: Six Decades of America's Favorite Morning Show* (Philadelphia: Running Press, 2012), xi.

25. Tino Balio, *Hollywood in the Age of Television* (New York: Routledge, 2013); James L. Baughman, *Same Time, Same Station: Creating American Television, 1948–1961* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2007). Erik Barnouw, *Tube of Plenty: The Evolution of American Television* (New York: Oxford University Press, 1990), 190.
26. John McDonough and Karen Egolf, *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising* (Chicago: Routledge, 2015). CBS during the Paley-Murrow years might be first in prestige and quality, but it was nonetheless number two to NBC in programming, advertising revenues, and profit, and always had been. Bill Paley had never really accepted that status." David Halberstam, *The Powers That Be* (New York: Knopf, 1979).
27. These details about *The $64,000 Question* were drawn from "The 64,000 Question," PBS, http://www.pbs.org/wgbh/amex/quizshow/peopleevents/pande06.html; Kent Anderson, *Television Fraud: The History and Implications of the Quiz Show Scandals* (Santa Barbara: ABC-CLIO, 1978); Lawrence Grobel, *The Hustons: The Life and Times of a Hollywood Dynasty* (New York: Scribner, 1989); Su Holmes, *The Quiz Show* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2008). Kent Anderson, *Television Fraud: The History and Implications of the Quiz Show Scandals* (Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1978), 3.
28. "Herbert Stempel," PBS, http://www.pbs.org/wgbh/amex/quizshow/peopleevents/pande01.html; Holmes, *The Quiz Show*, 47; Patricia Mellencamp, ed., *Logics of Television: Essays in Cultural Criticism* (Indianapolis: Indiana University Press, 1990).
29. For more information on quiz shows in the 1950s, see Anderson, *Television Fraud;* and Holmes, *The Quiz Show*.
30. In 1976, CBS fell to third in prime-time ratings for the first time in two decades as ABC took the lead. For more information, see Sally Bedell Smith, *In All His Glory: The Life of William S. Paley, the Legendary Tycoon and His Brilliant Circle* (New York: Random House, 1990); Harold L. Vogel, 9th ed. of *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis* (New York: Cambridge University Press, 2014).
31. Halberstam, *The Powers That Be* (New York: Knopf, 1979).
32. Fred W. Friendly, *Due to Circumstances Beyond Our Control* (New York: Random House, 1967).
33. Halberstam, *The Powers That Be*. Ken Auletta, "The 64,000 Question," *The New Yorker,* September 14, 1994.
34. Erik Barnouw, *Tube of Plenty: The Evolution of American Television* (New York: Oxford University Press, 1990), 187. Jack Gould, "'See It Now' Finale: Program Unexpectedly Ends Run of Seven Distinguished Years on CBS," *New York Times,* July 8, 1958.
35. John Crosby, "The Demise of 'See It Now,'" *New York Herald Tribune,* July 11, 1958.
36. The fullest description of this point is Erik Barnouw, *The Sponsor, Notes on a Modern Potentate* (London: Oxford University Press, 1978).
37. Edward R. Murrow, "Wires and Lights in a Box," in *Documents of American Broadcasting,* ed. Frank J. Kahn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978). Originally presented as a speech to the Radio and Television News Directors Association, Chicago, Illinois, October 15, 1958.

第11章 被操控的电视竞猜节目

1. McDonald was a genuine longtime believer in "thought transference." Thus when Duke University's Dr. Joseph Banks Rhine published his research on telepathy, including one research project that seemed to demonstrate certain individuals were able to guess cards better than if they had by chance, McDonald sought to sponsor network radio experiments in Rhine's technique, conducted by Northwestern University's psychologists Dr. Louis Deal Goodfellow and Dr. Robert Harvey Gault. Each Sunday, the series *The Zenith Foundation* would broadcast on NBC, during which certain individuals would concentrate on cards. Radio listeners would then try to "pick up the senders' thought waves." Ultimately, Dr. Goodfellow concluded "no evidence of extrasensory perception in these experiments." For more information, see Larry Wolters, "News of Radio," *Chicago Tribune,* September 7, 1937; and "Patterns and Peephole," *Time*, September 5, 1938, 16.
2. "McDonald v. the Adenoidal," *Time,* February 4, 1946, 66.
3. In fact, McDonald disliked commercials even during the radio era. He believed that radio commercials had too many "roars, grunts, squawks, yaps, burps, and a mixture of adenoidal and . . . honey-chile voices." "McDonald v. the Adenoidal," 66. For this reason, starting in 1940 McDonald and Zenith spent $75,000 a year, approximately $900,000 in today's terms, to support WWZR, a radio station that only broadcast music, without any commercials.
4. Caetlin Benson-Allott, *Remote Control* (New York: Bloomsbury Academic, 2015), 49. For an image of the cited advertisement in full, as well as various images of the device in use, see "Remembering Eugene Polley and his Flash-Matic Remote (photos)," CNet .com, accessed February 5, 2016, http://www.cnet.com/pictures/remembering-eugene -polley-and-his-flash-matic-remote-photos/.
5. Margalit Fox, "Eugene Polley, Conjuror of a Device That Changed TV Habits, Dies at 96," *New York Times,* May 22, 2012, http://www.nytimes.com/2012/05/23/business /eugene-t-polley-inventor-of-the-wireless-tv-remote-dies-at-96.html.
6. As quoted in the *New York Herald Tribune,* October 12, 1956, and reproduced in Robert Andrews, *The Columbia Dictionary of Quotations* (New York: Columbia University Press, 1993), 900.
7. Jacques Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes,* trans. Konrad Kellen and Jean Leaner (New York: Vintage, 1973), 103.
8. Vance Packard, *The Hidden Persuaders* (New York: D. McKay, 1957).
9. "The Hidden Persuaders," *The New Yorker,* May 18, 1957, 167.
10. Ellul, *Propaganda*.
11. Packard, *The Hidden Persuaders,* 266.
12. For more on *Dotto,* see David Baber, *Television Game Show Hosts: Biographies of 32 Stars* (Jefferson, NC: McFarland, 2008).
13. House Committee on Interstate and Foreign Commerce, Investigation of Television Quiz Shows: Hearings Before a Subcommittee of the Committee of Interstate and Foreign Commerce, United States House of Representatives, 86th Congress (1960), 624.
14. Walter Lippmann, *The Essential Lippmann: A Political Philosophy for Liberal Democracy,* eds. Clinton Rossiter and James Lare (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), 411–12.
15. Larry Ingram, "Network TV Faces Day of Reckoning," *Sunday Denver Post,* November 20, 1960, AA1.

16. House Committee on Interstate and Foreign Commerce, Report Pursuant to Section 136 of the Legislative Reorganization Act of 1946, United States House of Representatives, 88th Congress (1963), 372.

第12章 20世纪60年代的反叛

1. Martin Lee and Bruce Shlain, *Acid Dreams: The Complete Social History of LSD: The CIA, the Sixties, and Beyond* (New York: Grove, 2007).
2. Timothy Leary, *Flashbacks: A Personal and Cultural History of an Era: An Autobiography* (New York: Putnam, 1990), 252.
3. Martin Torgoff, *Can't Find My Way Home: America in the Great Stoned Age, 1945–2000* (New York: Simon and Schuster, 2004), 209.
4. Russell Jacoby, *The End of Utopia* (New York: Basic Books, 1999), 152.
5. Herbert Marcuse, *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society* (London: Routledge Classics, 1964), 6; Herbert Marcuse, *An Essay on Liberation* (Boston: Beacon Press, 1969), ix.
6. Timothy Leary, *High Priest* (Oakland, CA: Ronin Publishing, 1995), 320; Timothy Leary, *Leary to Canada: Wake Up!*, Recorded Speech (1967, Millbrook, New York).
7. Timothy Leary, *Start Your Own Religion* (Berkeley, CA: Ronin Publishing, 2009), 128.
8. Thomas Frank, *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism* (Chicago: University of Chicago Press, 1997), 24.
9. As described in Stephanie Capparell, *The Real Pepsi Challenge: How One Pioneering Company Broke Color Barriers in the 1940s* (New York: Free Press, 2008).
10. Peter D. Bennett, Robert P. Lamm, and Robert A. Fry, *Marketing*, Volume 1 (New York: McGraw-Hill, 1988), 178.
11. Tristan Donovan, *Fizz: How Soda Shook Up the World* (Chicago: Chicago Review Press, 2013), 182.
12. Frank V. Cespedes, *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), 140.
13. Timothy D. Taylor, *The Sounds of Capitalism: Advertising, Music, and the Conquest of Culture* (Chicago: University of Chicago Press, 2012), 155.
14. Frank, *Conquest of Cool*, 122.
15. Marcuse, *One-Dimensional Man*, 9.
16. Marcuse, *One-Dimensional Man*, 10.
17. To read more on why Jerry Mander thought television should be eliminated, see Jerry Mander, *Four Arguments for the Elimination of Television* (New York: HarperCollins, 1978). For a detailed discussion on both the positive and negative effects of television and its success, see Elihu Katz and Paddy Scannell, eds., *The End of Television? Its Impact on the World (So Far),* Vol. 625 of *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, ed. Phyllis Kaniss (Los Angeles: SAGE Publications, 2009).
18. To listen to or read Murrow's entire speech, see Edward Murrow, "Wires and Lights in a Box," RTDNA convention, Philadelphia, October 15, 1958, http://www.rtdna.org/content/edward_r_murrow_s_1958_wires_lights_in_a_box_speech. For more on the development and history of noncommercial television, see Ralph Engelman, *Public Radio and Television in America: A Political History* (Los Angeles: SAGE Publications, 1996). The details about Fred Rogers and his various television shows were

drawn from Tim Hollis, *Hi There, Boys and Girls!: America's Local Children's TV Programs* (Jackson: University Press of Mississippi, 2001); Mark Collins and Margaret M. Kimmel, eds., *Mister Rogers' Neighborhood: Children, Television, and Fred Rogers* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1997); and M. Carole Macklin and Les Carlson, eds., *Advertising to Children: Concepts and Controversies* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999). The details about *Sesame Street* were drawn from Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown, 2006); and Michael Davis, *Street Gang: The Complete History of Sesame Street* (New York: Penguin, 2008).

19. Eileen R. Meehan, *Why TV Is Not Our Fault: Television Programming, Viewers, and Who's Really in Control* (New York: Rowman & Littlefield, 2005); Michele Hilmes, *The Television History Book* (London: British Film Institute, 2003). Laurie Oullette, *Viewers Like You: How Public TV Failed the People* (New York: Columbia University Press, 2012), 196.
20. Interview with author, May 12, 2008. For more about Bill Siemering's vision for NPR and about the implementation of that mission, see William H. Siemering, "National Public Radio Purposes, 1970," *Current,* May 17, 2012, http://current.org/2012/05/national-public-radio-purposes/.
21. Larry Brody, *Turning Points in Television* (New York: Kensington Publishing, 2005). The fact is that 15 million homes tuned in to watch *A Charlie Brown Christmas* and that *Peanuts*-generated high merchandise sales made "Charlie Brown's complaint about Christmas commercialism seem somewhat paradoxical." Joey Green, *Weird and Wonderful Christmas: Curious and Crazy Customs and Coincidences from Around the World* (New York: Black Dog & Leventhal Publishers, 2005).
22. Mander, *Four Arguments for the Elimination of Television*, 31.
23. Laurie Ouellette, *Viewers Like You: How Public TV Failed the People* (New York: Columbia University Press, 2012); Janet Staiger, *Blockbuster TV: Must-See Sitcoms in the Network Era* (New York: NYU Press, 2000); Robert W. Morrow, *Sesame Street and the Reform of Children's Television* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2011); Thomas Thompson, "In the Life-or-Death Ratings Game," *Life,* September 10, 1971; Kevin M. Kelleghan, "Image Battle Shapes in Mexico as Firms Gear for 'Tomorrow,'" *Billboard,* July 22, 1967.
24. Thomas C. O'Guinn et al., *Advertising and Integrated Brand Promotion* (Stamford, CT: Cengage Learning, 2014); Edward J. Rielly, *The 1960s* (Westport, CT: Greenwood, 2003); Frank, *The Conquest of Cool, 124–25.* For an interesting summary of the ad revolution, see "History: 1960s," *Advertising Age,* last modified September 15, 2003, http://adage.com/article/adage-encyclopedia/history-1960s/98702/; "History: 1970s," *Advertising Age,* last modified September 15, 2003, http://adage.com/article/adage-encyclopedia/history-1970s/98703/.
25. Fox, *The Mirror Makers*, 270–71.
26. For the full cosmetics ad, see "This Is the Way Love Is in 1969," *Life,* March 7, 1969. To view a Benson & Hedges ad, see "Benson & Hedges 100's Pick-Your-Favorite-Disadvantage Sweepstakes," *Life,* April 3, 1970. Stephen R. Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (Chicago: University of Illinois Press, 1984).
27. Frank, *The Conquest of Cool.* To watch the full Virginia Slims commercial, see "Virginia Slims Commercials," September 1969, https://industrydocuments.library.ucsf.edu/tobacco/docs/#id=yhyd0111.
28. These statistics were drawn from "TV Basics: A Report on the Growth and Scope of

Television," *TVB Local Media Marketing Solutions,* last modified June 2012, http://www.tvb.org/media/file/TV_Basics.pdf.

29. Taylor, *The Sounds of Capitalism,* 157.

第13章 为不同受众定制不同内容

1. Wallace Stegner, *Angle of Repose* (New York: Doubleday, 1971), 18.
2. David Burnham, *The Rise of the Computer State: The Threat to Our Freedoms, Our Ethics, and Our Democratic Process* (New York: Random House, 1983), 90.
3. Michael J. Weiss and Kelly Nelson, "ZIP: How Marketers See Portland . . . and Why They Look," *Casco Bay Weekly,* March 2, 1989, 10.
4. Throughout the 1960s, Robbin developed programs for the Office of Economic Development. One such program includes "The Index of Susceptibility of Civil Disorder," which predicted cities that would likely experience riots. Ultimately, the model achieved 87 percent accuracy.
5. The concept of this socio-spatial segmentation first appeared in Charles Booth's *Descriptive Map of London Poverty,* in which Booth developed a descriptive map that categorized neighborhoods and provided insight into patterns of poverty in London. Booth's study ultimately influenced sociologists Robert E. Park and Ernest W. Burgess, who developed a theory of urban ecology. Park and Burgess proposed that competition for land in urban environments cause social groups to naturally divide themselves into geographic "niches." For more on the historical background of geodemographic segmentation, see Austin Troy, "Geodemographic Segmentation," in *Encyclopedia of GIS,* eds. Shashi Shekar and Hui Xiong (New York: Springer, 2008), 347–55
6. Charles Taylor, *Multiculturalism,* ed. Amy Gutmann (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994).
7. Troy, "Geodemographic Segmentation," 347.
8. While Robbin was interested in using his program to help companies tailor their products and their marketing to the forty lifestyle clusters, Michael Weiss, who elaborated on sociological characteristics of the clusters in *The Clustering of America,* hoped to explore the cultural implications and form "a composite understanding of American lifestyles" and "explore the diversity of the way Americans really live." For additional information about the PRIZM cluster system and the detailed description of the cluster lifestyles, see Michael J. Weiss, *The Clustering of America* (New York: Harper & Row, 1988); Michael J. Weiss, *The Clustered World: How We Live, What We Buy, and What It All Means About Who We Are* (Boston: Little, Brown, 2000).
9. Weiss, *The Clustering of America*, 290.
10. Weiss, *The Clustering of America*, 300.
11. For additional information on the history and development of Diet Coke, see Jay Moye, " 'We Needed a Big Idea': The Extraordinary Story of How Diet Coke Came to Be," Coca-Cola, last modified February 4, 2013, http://www.coca-colacompany.com/stories/we-needed-a-big-idea-the-extraordinary-story-of-how-diet-coke-came-to-be/.
12. Kenneth N. Gilpin, "Prospects," *New York Times,* July 26, 1981, http://www.nytimes.com/1981/07/26/business/prospects.html.
13. Red Smith, "Cable TV for Sports Junkies," *New York Times,* December 3, 1979.
14. With "dualcasting," Bravo used gay content in order to cater to both women and gays as two distinct audiences. The show that sparked this trend was *Queer Eye for the Straight Guy,* in which five gay men would make over a heterosexual male in order

to transform him into a "better straight man." See Katherine Sender, "Dualcasting: Bravo's Gay Programming and the Quest for Women Audiences," in *Cable Visions: Television Beyond Broadcasting,* eds. Sarah Banet-Weiser, Cynthia Chris, and Anthony Freitas (New York: NYU Press, 2007).

15. Sandra Salmans, "Playboy's Hopes in Cable TV," *New York Times,* March 15, 1983, http://www.nytimes.com/1983/03/15/business/playboy-s-hopes-in-cable-tv.html.
16. Murdoch held conservative political opinions, leading to speculation that the news broadcast would offer a "conservative alternative to what he views as liberal bias among traditional news." However, Murdoch, at the time, claimed that he would not champion a conservative agenda because he believed "it's more important to be fair." See Lawrie Mifflin, "At the New Fox News Channel, the Buzzword Is Fairness, Separating News from Bias," *New York Times,* October 7, 1996, http://www.nytimes.com/1996/10/07/business/at-the-new-fox-news-channel-the-buzzword-is-fairness-separating-news-from-bias.html.
17. Fred W. Friendly, "Asleep at the Switch of the Wired City," *The Saturday Review,* October 10, 1970, 3.
18. See Peter Ainslie, "Confronting a Nation of Grazers," *Channels,* September 1988, 54–62; and Jib Fowles, *Why Viewers Watch: A Reappraisal of Television's Effects* (Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1992), 37.
19. Bernice Kanner, "The Newest Ploy: Bait-and-Wait," *New York,* June 17, 1985, 41.
20. Rena Bartos, "Ads That Irritate May Erode Trust in Advertised Brands," *Harvard Business Review* 59 (1981), 137.
21. Kanner, "The Newest Ploy," 41.
22. Those responsible for the Coca-Cola advertisement believed that juxtaposing an intimidating man to a young, vulnerable boy would naturally build tension and warm hearts when the Coke would be handed over. In fact, Greene recalls how the advertisement drastically changed his image: "I was suddenly approachable . . . kids were no longer afraid of me, and older people . . . would come up and offer me a Coke." Jay Moye, "Commercial Appeal: 'Mean' Joe Greene Reflections on Iconic Coca-Cola Ad That Changed His Life," Coca-Cola, last modified January 16, 2014, http://www.coca-colacompany.com/stories/commercial-appeal-mean-joe-greene-reflects-on-iconic-coca-cola-ad-that-changed-his-life/.
23. David Burnham, "The Computer, The Consumer and Privacy," *New York Times,* March 4, 1984, http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html.

第14章 电子邮件以及"签到"的力量

1. Ray Tomlinson, "The First Network Email," http://openmap.bbn.com/~tomlinso/ray/firstemailframe.html.
2. "The Man Who Made You Put Away Your Pen," *All Things Considered,* NPR, November 15, 2009, http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=120364591.
3. William F. Allman, "The Accidental History of the @ Symbol," *Smithsonian Magazine,* September 2012, http://www.smithsonianmag.com/science-nature/the-accidental-history-of-the-symbol-18054936/?no-ist.
4. Katie Hafner and Matthew Lyon, *Where Wizards Stay Up Late: The Origins of the Internet* (New York: Simon & Schuster, 1998).
5. David G. Myers, *Exploring Psychology,* 8th ed. (New York: Worth Publishers, 2009), 253.
6. Tom Stafford, "Why Email Is Addictive (and What to Do About It)," *Mindhacks,* September 19, 2006, http://mindhacks.com/2006/09/19/why-email-is-addictive-and-what-to-do-about-it/.
7. Kate Stoodley, "Father of Spam Speaks Out on His Legacy," *Datamation,* November 19, 2004, http://www.datamation.com/article.php/3438651.
8. Jonathan A. Zdziarski, *Ending Spam: Bayesian Content Filtering and the Art of Statistical Language Classification* (San Francisco: No Starch Press, 2005), 5
9. Finn Brunton, *Spam: A Shadow History of the Internet* (Cambridge: MIT Press, 2013), 33.
10. Gina Smith, "Unsung Innovators: Gary Thuerk, the Father of Spam," *Computerworld,* December 3, 2007, http://www.computerworld.com/article/2539767/cybercrime-hacking/unsung-innovators—gary-thuerk—the-father-of-spam.html.
11. Gary Thuerk, "Anniversary," *LinkedIn* (blog), May 2014, https://www.linkedin.com/in/fatherespam.

第15章 视频游戏进入千家万户

1. Ralph H. Baer, *Videogames: In the Beginning* (Springfield: Rolenta Press, 2005). For more of Baer's own words on his inspirations and influences, see his interview in Benj Edwards, *The Right to Baer Games—An Interview with Ralph Baer, the Father of Video Games,* http://www.gamasutra.com/view/feature/1690/the_right_to_baer_games_ _an_.php?print=1.
2. Just a few months after Baer invented the Magnavox Odyssey, Bushnell founded Atari with Ted Dabney "with an initial investment of $250 each." Steven L. Kent, *The Ultimate History of Video Games: From Pong to Pokemon and Beyond . . . the Story Behind the Craze That Touched Our Lives and Changed the World* (New York: Three Rivers Press, 2001). Matt Fox, *The Video Games Guide: 1,000+ Arcade, Console and Computer Games, 1962–2012* (Jefferson, NC: McFarland, 2013).
3. Mike Snider, *Interview: 'Space Invaders' Creator Tomohiro Nishikado,* May 6, 2009, http://content.usatoday.com/communities/gamehunters/post/2009/05/66479041/1# .VroFTjYrLVo; Henry Allen, "Galaxy of Wars," *Washington Post,* September 2, 1980, https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/1980/09/02/galaxy-of-wars /ea315a08-a9af-41c9-9666-230d2acbc7e2/.
4. Martin Amis, *Invasion of the Space Invaders* (London: Hutchinson, 1982), 14; Glenn Collins, "Children's Video Games: Who Wins (or Loses)?," *New York Times,* August 31, 1981, http://www.nytimes.com/1981/08/31/style/children-s-video-games -who-wins-or-loses.html.
5. Kent, *The Ultimate History of Video Games;* Mihaly Csikszentmihalyi, "The Pursuit of Happiness: Bringing the Science of Happiness to Life," accessed February 8, 2016, http://www.pursuit-of-happiness.org/history-of-happiness/mihaly -csikszentmihalyi/.; Amis, *Invasion of the Space Invaders,* 20; Mark O'Connell, "The Arcades Project: Martin Amis' Guide to Classic Video Games," *The Millions,* February 16, 2012, http://www.themillions.com/2012/02/the-arcades-project-martin-amis -guide-to-classic-video-games.html.
6. Amis, *Invasion of the Space Invaders,* 56–57; Chris Morris, "Five Things You Never Knew About Pac-Man," CNBC, March 3, 2011, http://www.cnbc.com/id/41888021; "The Making of Pac-Man," *Retro Gamer,* January 27, 2015, http://www.retrogamer .net/retro_games80/the-making-of-pac-man/; Jaz Rignall, "Top 10 Highest-Grossing Arcade Games of All Time," *US Gamer,* January 1, 2016, http://www.usgamer.net /articles/top-10-biggest-grossing-arcade-games-of-all-time.
7. For these and more facts about Atari's success, see Jimmy Russell, *101 Amazing Atari 2600 Facts* (Luton: Andrews UK Limited, 2012). See also R. J. Lavallee, *IMHO (In My Humble Opinion): A Guide to the Benefits and Dangers of Today's Communication Tools* (Boston: bent spoon Multimedia, 2009).

第16章 第一批通信公司的生死之战

1. CompuServe, "Things to Do. People to See. Places to Go," *Popular Science* 235, no. 2 (1989) : 7; CompuServe, "He Was a Sales Force of One. Until He Got CompuServe. Now He's a Sales Force to Be Reckoned With," *Popular Science* 243, no. 3 (1993) : 17.
2. Alec Klein, *Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner* (New York: Simon & Schuster, 2004), 10.
3. Robert D. Shapiro, "This Is Not Your Father's Prodigy," *Wired,* June 1, 1993, http://www.wired.com/1993/06/prodigy/.
4. Ibid.
5. Kara Swisher, *Aol.com: How Steve Case Beat Bill Gates, Nailed the Netheads, and Made Millions in the War for the Web* (New York: Times Books, 1998), 89.
6. Ibid., 94.
7. Ibid., 97.
8. Keith Wagstaff, "AOL's Longest-Running Employee on the History of AOL Chat Rooms," *Time,* July 6, 2012, http://techland.time.com/2012/07/06/aols-longest-running-employee-on-the-history-of-aol-chat-rooms/.
9. Caitlin Dewey, "A Complete History of the Rise and Fall—and Reincarnation!—of the Beloved '90s Chatroom," *Washington Post,* October 30, 2014, https://www.washingtonpost.com/news/the-intersect/wp/2014/10/30/a-complete-history-of-the-rise-and-fall-and-reincarnation-of-the-beloved-90s-chatroom/.
10. EJ Dickson, "My First Time with Cybersex," *The Kernel,* October 5, 2014, http://kernelmag.dailydot.com/issue-sections/headline-story/10466/aol-instant-messenger-cybersex/.
11. Ibid.
12. Herbert N. Foerstel, *From Watergate to Monicagate: Ten Controversies in Modern Journalism and Media* (Westport, CT: Greenwood Press, 2001), 226.
13. Walter S. Mossberg, "Prodigy Has Lots of Promise, but AOL May Be the Prodigy," *Wall Street Journal,* October 8, 1992, http://www.wsj.com/articles/SB1004030142121986760.
14. Paul Farhi, "AOL Gets Its Message Out in 'Mail,'" *Washington Post,* December 17, 1998, http://www.washingtonpost.com/wp-srv/style/movies/features/aolinmail.htm.
15. Brian McCullough, "Those Free AOL CDs Were a Campaign for Web Domination. It Worked," *Mashable,* August 21, 2014, http://mashable.com/2014/08/21/aol-disc-marketing-jan-brandt/#XiWBGcICeaq3; Jan Brandt, "How Much Did It Cost AOL to Distribute All Those CDs Back in the 1990s?," *Quora,* December 27, 2010, https://www.quora.com/How-much-did-it-cost-AOL-to-distribute-all-those-CDs-back-in-the-1990s.
16. Rob Tannenbaum and Craig Marks, *I Want My MTV: The Uncensored Story of the Music Video Revolution* (New York: Penguin, 2011), 140.
17. Klein, *Stealing Time*, 247.
18. Swisher, *Aol.com,* 280.
19. William Forbes, *Behavioural Finance* (West Sussex, UK: Wiley, 2009), 158.
20. Klein, *Stealing Time*, at 167.

21. Complaint, *SEC v. Kelly,* 817 F.Supp.2d 340 (S.D.N.Y. 2011) (08 Civ. 04612), 2008 WL 2149270, at *2.
22. Steven Levy, “Dead Man Walking?,” *Newsweek,* January 21, 1996, http://www.newsweek.com/dead-men-walking-176866.

第17章 名人产业链的建立

1. Edwin Diamond, “Why the Power Vacuum at Time Inc. Continues,” *New York,* October 23, 1972.
2. Alan Brinkley, *The Publisher* (New York: Alfred A. Knopf, 2010); David L. Larsen, *Telling the Old, Old Story: The Art of Narrative Preaching* (Grand Rapids, MI: Kregel Publications, 1995).
3. Steve M. Barkin, *American Television News: The Media Marketplace and the Public Interest* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003).
4. Edwin Diamond, “People Who Need People,” *New York*, January 31, 1994.
5. David E. Sumner, *The Magazine Century: American Magazines Since 1900* (New York: Peter Lang, 2010).
6. Donald M. Wilson, *The First 78 Years* (Bloomington, IN: Xlibris Corporation, 2004).
7. Based on media kits visited in February 2016.
8. Ellis Cashmore, *Celebrity Culture* (New York: Routledge, 2006).
9. Karen Armstrong, *Fields of Blood: Religion and the History of Violence* (New York: Knopf, 2014).
10. Chris Rojek, *Celebrity* (London: Reaktion Books, 2001). “Are Celebrities Bigger than Religion?” Stuff, last modified November 9, 2009, http://www.stuff.co.nz/entertainment/celebrities/2851918/Are-celebrities-bigger-than-religion.
11. Donald Horton and Richard Wohl, “Mass Communication and Parasocial Interaction: Observations on Intimacy at a Distance,” *Psychiatry* 19 (1956).

第18章 脱口秀模式

1. Roger Ebert, "How I Gave Oprah Winfrey Her Start," in *Roger Ebert's Movie Yearbook 2007* (Kansas City, MO: Andrews McMeel, 2007), 830.
2. It is then no surprise that it didn't take long for Oprah's local morning show to surpass *Donahue* in the ratings. Eventually, Oprah would become so popular that Donahue would relocate to New York and change his time slot to avoid competing with Oprah's show. General information about Oprah draws from Kitty Kelley, *Oprah: A Biography* (New York: H. B. Productions, 2010), 1–8.
3. In 1970, the FCC adopted the Prime Time Access Rule, which was implemented during the 1971–1972 television season in order to increase the level of competition and diversity in programming. At the same time, the FCC adopted the Financial Interest and Syndication Rules, which prohibited broadcast network ownership of syndication arms. Consequently, existing syndication divisions had to be spun off as new, independent companies. As a result of this regime, Oprah had the choice either to sell rights to her show to the ABC network, which would then sell it into syndication and keep the profits, or to run her show as a "first-run" syndicate with King World Productions, an independent syndicator of television programming. As mentioned, Oprah would choose the latter on advice from Ebert.

4. Eva Illouz, *Oprah Winfrey and the Glamour of Misery: An Essay on Popular Culture* (New York: Columbia University Press, 2003).
5. Richard Zoglin, "Oprah Winfrey: Lady with a Calling," *Time,* August 8, 1988, 62–64.
6. Bill Zehme, "It Came from Chicago," *Spy,* December 1986, 31.
7. Barbara Grizzuti Harrison, "The Importance of Being Oprah," *New York Times Magazine,* June 11, 1989.
8. In fact, Oprah inspired a series of tabloid talk shows that would produce the noun "oprahization," which is the "increased tendency for people to publicly describe their feelings and emotions and confess their past indiscretion." "Oprahization," Word Spy, http://wordspy.com/index.php?word=oprahization. An overview of the described Rivera episode, titled "Teen Hatemongers," can be found at "Geraldo Rivera's Nose Broken in Scuffle on His Talk Show," *New York Times,* November 4, 1988, http://www.nytimes.com/1988/11/04/nyregion/geraldo-rivera-s-nose-broken-in-scuffle-on-his-talk-show.html. Incidentally, Geraldo used to be an amateur boxer.
9. Additional information about the tabloid talk show format can be found at Joshua Gamson, *Freaks Talk Back: Tabloid Talk Shows and Sexual Nonconformity* (Chicago: University of Chicago Press, 1998), 220.
10. See Linda Kay, "My Mom and Oprah Winfrey: Her Appeal to White Women," in *The Oprah Phenomenon,* ed. Jennifer Harris and Elwood Watson (Lexington: University Press of Kentucky, 2007), 58; and Laurie L. Haag, "Oprah Winfrey: The Construction of Intimacy in the Talk Show Setting," *Journal of Popular Culture* 26 (1993): 115–22.
11. Oprah is further quoted as explaining that she hoped to help individuals come "to the awareness that, 'I am Creation's son. I am Creation's daughter. I am more than my physical self . . . ultimately I am Spirit come from the greatest Spirit. I am Spirit." For more on this analysis, see Kathryn Lofton, *Oprah: The Gospel of an Icon* (Berkeley: University of California Press, 2011), 4.
12. Kelley, *Oprah: A Biography*, 3.
13. Susan Mackey-Kallis is a communications professor at Villanova University and is quoted in Susan Berfield, "Brand Oprah Has Some Marketing Lessons," *Bloomberg Business,* May 19, 2011, http://business.time.com/2011/05/24/how-oprah-winfrey-implicitly-endorses-consumerism-and-materialism. Noted in the article is how Winfrey's message of consumerism is genuine, as opposed to ironic.
14. Tarini Parti, "The 'Oprah Effect': Winfrey's Influence Extends Deep into Politics," Open.Secrets.org: Center for Responsive Politics, May 25, 2011, http://www.opensecrets.org/news/2011/05/the-oprah-effect-winfreys-influence-extends-deep-into-politics/. Garthwaite coauthored a study that explored the impact of celebrity endorsements in the outcome of the 2008 elections. The article reports how Winfrey's "endorsement of President Barack Obama was responsible for 1 million of his votes in the Democratic primary."
15. Kelley, *Oprah: A Biography*, 399.
16. The relevant episode featured sleep expert Dr. Michael Bennett, who highlighted various products that help individuals sleep well. The effect of Winfrey's endorsement continued for months, with sales at five times higher than before. For more information, see M. David Hornbuckle, "The Oprah Effect," *Inc.,* August 4, 2009, http://www.inc.com/articles/2009/08/oprah.html.
17. As described in *The New York Times,* Winfrey announced her book club "in save-your-soul evangelist mode . . . that she wanted 'to get the country reading.' " For more about the impact of Oprah's Book Club, see Gayle Feldman, "Making Book on Oprah," *New York Times,* February 2, 1997, https://www.nytimes.com/books/97/02/02

/bookend/bookend.html; and D. T. Max, "The Oprah Effect," *New York Times Magazine,* December 26, 1999, 36-41.

18. Oprah started her "Favorite Things" show in 1999, and in 2007 she presented her viewers with her most expensive item. The grand total for that year's "Favorite Things" was $7,200. Kelley, *Oprah.*
19. P. J. Bednarski, "All About Oprah Inc.," *Broadcasting & Cable,* January 23, 2005.
20. Jack Neff, "How to Get Your Brand on 'Oprah,'" *Advertising Age,* June 2, 2008.
21. Statement by Harpo Productions, Oprah's production company, that "tightly controls advance and post-publicity about the praise that gets parceled out."
22. Oprah's website featured information about the Law of Attraction in 2007.
23. Rhonda Byrne, *The Secret* (New York: Atria, 2006).
24. Albert Mohler, "The Church of Oprah Winfrey—A New American Religion?," *Albert Mohler,* November 29, 2005, http://www.albertmohler.com/2005/11/29/the-church-of-oprah-winfrey-a-new-american-religion-2/.
25. Michael Shermer, "The (Other) Secret," *Scientific American,* June 1, 2007.
26. An analysis by two economists at the University of Maryland, College Park, estimated that Winfrey's endorsement was responsible for between 420,000 and 1,600,000 votes for Obama in the Democratic primary based on a sample of states that did not include Texas, Michigan, North Dakota, Kansas, or Alaska.
27. Ben Shapiro, "The Oprah Schnook Club," *Townhall.com,* March 19, 2003, http://townhall.com/columnists/benshapiro/2003/03/19/the_oprah_schnook_club/page/full.
28. For examples of fan comments, see Carol Costello, "Oprah Getting Backlash from Some Fans for Obama Support," *CNN Political Ticker Blog,* December 14, 2007, http://politicalticker.blogs.cnn.com/2007/12/14/oprah-getting-backlash-from-some-fans-for-obama-support/.
29. *Variety* has recognized *The Haves and Have Nots,* written and directed by Tyler Perry, as OWN's most popular series to date. See Rick Kissel, "Ratings: OWN's 'The Haves and Have Nots' Hits Series Highs," *Variety,* September 23, 2015, http://variety.com/t/the-haves-and-the-have-nots/.

第19章 有剧本的真人秀

1. Rob Tannenbaum and Craig Marks, *I Want My MTV: The Uncensored Story of the Music Video Revolution* (New York: Penguin, 2011), 385.
2. Nina Blackwood et al., *VJ: The Unplugged Adventures of MTV's First Wave* (New York: Atria, 2013).
3. David Copeland, *The Media's Role in Defining the Nation: The Active Voice* (New York: Peter Lang, 2010).
4. Tannenbaum and Marks, *I Want My MTV,* 385.
5. Ibid., 389.
6. Ibid., 550.
7. Daniel B. Morgan, *Last Stage Manager Standing* (New York: Page Publishing, 2015).
8. Tannenbaum and Marks, *I Want My MTV,* 551.
9. Jeffrey Ruoff, *An American Family: A Televised Life* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2002), 65; italics added.
10. Ibid., xv.
11. Margaret Mead, panel discussion for *An American Family* (PBS), WNET, 1973.
12. Tannenbaum and Marks, *I Want My MTV,* 551.

13. Ibid., 553.
14. John J. O'Connor, " 'The Real World,' According to MTV," *New York Times,* July 9, 1992, http://www.nytimes.com/1992/07/09/arts/review-television-the-real-world-according-to-mtv.html.
15. Matt Roush, "MTV's Painfully Bogus 'Real World,' " *USA Today,* May 21, 1992.
16. O'Connor, " 'The Real World,' According to MTV."
17. Meredith Blake, "The Real World: 'This Is the True Story . . . ,' " *A.V. Club,* June 6, 2011, http://www.avclub.com/tvclub/the-real-world-this-is-the-true-story-57041.
18. Jonathan Gray et al., *Satire TV: Politics and Comedy in the Post-Network Era* (New York: NYU Press, 2009), 250; Samantha Murphy Kelly, "The Real World's Big Bullying Problem," *Mashable,* February 10, 2015, http://mashable.com/2015/02/10/real-world-skeletons-bullying-problem/#kJ_YeAQ5zZqa.
19. Andrew Corbus and Bill Guertin, *Reality Sells: How to Bring Customers Back Again and Again by Marketing Your Genuine Story* (El Monte, CA: WBusiness Books, 2007), 1.
20. Tannenbaum and Marks, *I Want My MTV,* 552.
21. Ruoff, *An American Family,* 120.
22. Annette Hill, *Reality TV: Audiences and Popular Factual Television* (New York: Routledge, 2005), 7.
23. "10 Years of Primetime: The Rise of Reality and Sports Programming," *Nielsen,* September 21, 2011, http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2011/10-years-of-primetime-the-rise-of-reality-and-sports-programming.html.
24. Ginia Bellafante, "The All-Too-Easy Route to Stardom," *New York Times,* October 13, 2007, http://www.nytimes.com/2007/10/13/arts/television/13bell.html?_r=0.
25. Amaya Rivera, "Keeping Up with the Kardashians: Season 1," *PopMatters,* October 15, 2008, http://www.popmatters.com/review/keeping-up-with-the-kardashians-season-1/.
26. Elizabeth Currid-Halkett, "How Kim Kardashian Turns the Reality Business into an Art," *Wall Street Journal,* Nov. 2, 2011, http://blogs.wsj.com/speakeasy/2011/11/02/how-kim-kardashian-turns-the-business-of-self-promotion-into-an-art/.

第五部分 内容王国

1. Iain Rodger, “1999: The Year of the Net,” *BBC News,* December 30, 1999, http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/574132.stm; James A. Martin, “New Year’s on the Net,” *CNN.com,* December 31, 1999, http://www.cnn.com/1999/TECH/computing/12/31/newyear.net.idg/.
2. “EarthCam’s *Webcast of the Century* Provides the Most Comprehensive Coverage of the Biggest Web Celebration in History—From Times Square and Around the World,” *EarthCam.com,* December 20, 1999, http://www.earthcam.com/press/pr-rel_122099.htm.
3. Jeff Jarvis, “The Dinosaurs Whine,” *Buzz Machine,* January 31, 2006, http://buzzmachine.com/2006/01/31/the-dinosaurs-whine/.
4. In 1999, television producer Michael Davies attempted to revive *The $64,000 Question* for ABC, but abandoned the effort to work on an American version of the British game show *Who Wants to Be a Millionaire?* See David Baber, *Television Game Show Hosts: Biographies of 32 Stars* (Jefferson, NC: McFarland, 2008).
5. Lawrence Lessig, *The Future of Ideas* (New York: Random House, 2001).

第20章 内容为王时代的来临

1. In fact, Microsoft's performance was so strong that company shares soared from $2.375 per share to $136.375 per share. For more information about Microsoft's performance in 1996, see Lawrence M. Fisher, "Microsoft Proves Even Stronger than Wall Street Had Expected," *New York Times,* October 22, 1996, http://www.nytimes.com/1996/10/22/business/microsoft-proves-even-stronger-than-wall-street-had-expected.html.
2. While the full text of the essay is no longer available on the Microsoft website, a copy of the text can be found as reproduced by Wayback Machine (Internet Archive) at Bill Gates, "Content Is King," January 3, 1996, http://web.archive.org/web/20010126005200/http://www.microsoft.com/billgates/columns/1996essay/essay960103.asp.
3. "Content Is King."
4. The satellite campus, known as "Red West," ultimately shifted its focus back to developing "ubiquitous, utilitarian" products with the eventual failure of MSN. As a result, programmers would instead create practical "services" such as Expedia. See Amy Harmon, "More Geek, Less Chic; After a Tryout at Microsoft, the Hip Gives Way to the Really Useful," *New York Times,* October 13, 1997, http://www.nytimes.com/1997/10/13/business/more-geek-less-chic-after-tryout-microsoft-hip-gives-way-really-useful.html?pagewanted=all. For an overview of Microsoft's efforts to develop multimedia-based products, see Denise Caruso, "Microsoft Morphs into a Media Company," *Wired,* June 1, 1996, http://www.wired.com/1996/06/microsoft-6/.
5. Stephen Manes, "The New MSN as Prehistoric TV," February 4, 1997, http://www.nytimes.com/1997/02/04/science/the-new-msn-as-prehistoric-tv.html. According to Harmon, Microsoft only had 2.3 million subscribers, which is minimal in light of the fact that MSN was already preinstalled on the millions of personal computers Microsoft sold.
6. Information about the partnership between Microsoft and NBC can be found at Michael Dresser, "Microsoft, NBC to Offer News Joint Venture Plans 24-Hour News on Cable, On-line Internet Service," *Baltimore Sun,* December 15, 1995, http://articles.baltimoresun.com/1995-12-15/business/1995349021_1_microsoft-cable-nbc-executives; and Megan Garber, " 'The Revolution Begins Here': MSNBC's First Broadcast, July 1996," *The Atlantic,* July 16, 2012, http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/07/the-revolution-begins-here-msnbcs-first-broadcast-july-1996/259855/.
7. Information about the first issue of *Slate* can be found at "Inaugural Issue of Slate, New Interactive Magazine from Microsoft and Editor Michael Kinsley, to Debut Online Today," Microsoft News Center, June 24, 1996, http://news.microsoft.com/1996/06/24/inaugural-issue-of-slate-new-interactive-magazine-from-microsoft-and-editor-michael-kinsley-to-debut-online-today/.
8. General information about the growth and impact of Google comes from Steven Levy, *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives* (New York: Simon & Schuster, 2011), 94.
9. Battelle chronicles the success of Google in John Battelle, *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture* (New York: Portfolio, 2005).
10. The academic piece written by Brin and Page served as a presentation of Google as "a prototype of a large-scale search engine which makes heavy use of the structure present in hypertext." See Sergey Brin and Lawrence Page, "The Anatomy of a Large-

Scale Hypertextual Web Search Engine," paper presented at the Seventh International World-Wide Web Conference, Brisbane, Australia, April 14–18, 1998.
11. Battelle, *The Search,* 111.
12. Dan Gillmor, "To Be an Online Company, First Throw Out Old Rules," *St. Louis Post-Dispatch,* February 24, 1997, 123.
13. For additional information about GoTo and general criticism of the model, see Laurie J. Flynn, "With Goto.com's Search Engine, the Highest Bidder Shall Be Ranked First," *New York Times,* March 16, 1998, http://www.nytimes.com/1998/03/16/business/with-gotocom-s-search-engine-the-highest-bidder-shall-be-ranked-first.html; "Rankings for Sale: Payola on the Information Highway? Or Payments for Good Shelf Space?," *From Now On: The Educational Technology Journal* 10 (2001), http://www.fno.org/apr01/payola.html.
14. Brin and Page, "The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine."
15. For a description of the term "Googley," see Sara Kehaulani Goo, "Building a 'Googley' Workforce," *Washington Post,* October 21, 2006.
16. A more detailed description of Google's AdWords can be found at "How AdWords Works," Google Support, February 21, 2016, https://support.google.com/adwords/answer/2497976?hl=en. For additional information about AdWords success, see Peter Coy, "The Secret to Google's Success," *Bloomberg Business,* March 5, 2006; Steven Levy, "Secret of Googlenomics: Data-Fueled Recipe Brews Profitability," *Wired,* May 22, 2009.
17. Douglas Edwards, *I'm Feeling Lucky: The Confessions of Google Employee Number 59* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2011), 190.
18. Levy, "In the Plex," 94.

第21章 博客——普通人的狂欢

1. Rebecca Mead, “You’ve Got Blog: How to Put Your Business, Your Boyfriend, and Your Life Online,” *The New Yorker,* November 13, 2000, 102. Mead’s story was published in the collection *We’ve Got Blog: How Webblogs Are Changing Our Culture* (New York: Basic Books, 2002).
2. See Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations* (New York: Penguin, 2008).
3. Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, 55.
4. Jorn Barger, one of the early webloggers, first used the term to capture the concept of “logging the web,” or “collecting interesting things from around the world and writing about them on the internet.” See Ogi Djuraskovic, “Robot Wisdom and How Jorn Barger Invented Blogging,” *firstsiteguide.com,* March 20, 2015, http://firstsiteguide.com/robot-wisdom-and-jorn-barger/.
5. Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Cambridge, MA: Perseus, 2000), 76. The book was originally published on the web in March 1999.
6. David Weinberger, “What Blogging Was,” *Joho the Blog,* January 8, 2014, http://www.hyperorg.com/blogger/2014/01/08/what-blogging-was/.
7. Erin Venema developed the word “escribitionist” in 1999 to distinguish between web journal authors and those who kept their diaries on paper. See www.escribitionist.org, a webpage containing a copy of the email in which Venema first used the word.

8. Jimmy Wales, February 7, 2011, answer to "Why does Wikipedia ask for donations rather than having ads?," *Quora,* https://www.quora.com/Why-does-Wikipedia-ask-for-donations-rather-than-having-ads.
9. Virginia Heffernan, *The Medium: The Way We Watch Now* (blog), http://themedium.blogs.nytimes.com//.
10. See Allan J. Kimmel, *Connecting with Consumers: Marketing for New Marketplace Realities* (New York: Oxford University Press, 2010).
11. Jeff Jarvis and John Griffin, "Is Print Doomed?," *Fast Company,* December 1, 2005, http://www.fastcompany.com/54733/print-doomed.
12. Lev Grossman, "You—Yes, You—Are TIME's Person of the Year," *Time,* December 25, 2006, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html.
13. Jon Pareles, "2006, Brought to You by You," *New York Times,* December 10, 2006, http://www.nytimes.com/2006/12/10/arts/music/10pare.html?pagewanted=print.
14. See Andrew Keen, T*he Cult of the Amateur: How Today's Internet Is Killing Our Culture* (New York: Doubleday, 2007).
15. See Greg Miller, "Turn On, Boot Up, and Jack In with Timothy Leary's Long-Lost Video Games," *Wired,* October 1, 2013, http://www.wired.com/2013/10/timothy-leary-video-games/.
16. C. W. Nevius interviewed Dave Barry after Barry came to speak at the Commonwealth Club in San Francisco. C. W. Nevius, "Podcasts, Blogs, and Dave Barry," *SFGATE,* January 31, 2006, http://www.sfgate.com/bayarea/nevius/article/Podcasts-blogs-and-Dave-Barry-2523537.php.
17. Yochai Benkler, *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 5.
18. Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, 66.
19. Jeff Jarvis, "My Testimony to Sen. Kerry," *Buzz Machine,* April 21, 2009, http://buzzmachine.com/2009/04/21/my-testimony-to-sen-kerry/.

第22章 主流媒体陷落，点击诱饵崛起

1. For a personal recounting of Peretti's challenge to Nike's corporate image, "the ensuing email correspondence with Nike [that] became a global anti-sweatshop event, which made national news in large consuming societies," and the global impact, see Jonah Peretti, "The Nike Sweatshop Email: Political Consumerism, Internet, and Culture Jamming," in *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present,* ed. Michele Micheletti (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2006), 130–31. For the entire chain of emails exchanged between Peretti and Nike, circulating since January 2001, see "Jonah Peretti's Nike 'Sweatshop' Email," *About .com,* accessed February 19, 2016, http://urbanlegends.about.com/library/blnike.htm.
2. These quotes from Peretti were drawn from an interview by Tim Wu. April 4, 2012. Approximately "11.4 million people received the Nike Sweatshop Email" and "over a three-month period, [Peretti] received 3,655 inquiries." Peretti, *Politics, Products, and Markets*, 132. To read more about how the email spread so quickly and to read some of the inquiries Peretti received, see Peretti, "The Nike Sweatshop Email," in *Politics, Products, and Markets.*
3. Nicola Bednarek, ed., *Fresh Dialogue 8: Designing Audiences/New Voices in Graphic Design* (New York: Princeton Architectural Press, 2008); Greg Holden, *Internet Baby-*

lon: Secrets, Scandals, and Shocks on the Information Superhighway (New York: APress Media, 2004). To learn about Duncan Watts's theories, see Duncan J. Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W. W. Norton, 2004).

4. "forget-me-not-panties," *Panchira Corp.,* 2005, http://www.forgetmenotpanties.com/. "The forget-me-not-panty site won for getting the most unique users, some 615,000 in the three weeks. Over the competition, it pulled in many times that, more than 20 million total visitors." Heidi Dawley, "Alas, at Last, the forget-me-not-panty," *Media Life Magazine,* December 5, 2005, http://www.medialifemagazine.com/alas-at-last-the-forget-me-not-panty/. To read more about the Eyebeam workshops, see "Contagious Media Showdown—Workshops," *Eyebeam,* http://eyebeam.org/events/contagious-media-showdown-workshops. See also "Unfair Results at Contagious Media Showdown?," *Google Blogoscoped,* May 21, 2005, http://blogoscoped.com/archive/2005-05-21-n39.html.
5. To read all twenty-three points, see Jonah Peretti, "Notes on Contagious Media," 160–61, http://www.cultura.gov.br/documents/10877/35301/9-peretti.pdf/684f6ada-4479-4bed-a3a0-f434837f3e6b. Joe Karaganis, *Structures of Participation in Digital Culture* (New York: Social Science Research Council, 2007). Felix Salmon, "BuzzFeed's Jonah Peretti Goes Long: The Media Mogul (Twice Over) on Being Both Contagious and Sticky," *A Media Corporation,* https://medium.com/matter/buzzfeeds-jonah-peretti-goes-long-e98cf13160e7#.sjme15us5.
6. For the full *LA Weekly* critique of *The Huffington Post,* see Nikki Finke, "Celebs to the Slaughter," *LA Weekly,* May 12, 2005, http://www.laweekly.com/news/celebs-to-the-slaughter-2139949. For other highlights from early critiques, see Liz C. Barrett, "Top 5 UNENTHUSIASTIC HuffPo Reviews of 2005," *Columbia Journalism Review,* May 10, 2010, http://www.cjr.org/behind_the_news/top_5_unenthusiastic_huffpo_re.php. Richard A. Gershon, *Digital Media and Innovation: Management and Design Strategies in Communication* (Los Angeles: SAGE Publications, 2016). The editors of *The Huffington Post, The Huffington Post Complete Guide to Blogging* (New York: Simon & Schuster, 2008). Kerric Harvey, ed., *Encyclopedia of Social Media and Politics* (Los Angeles: SAGE Publications, 2013).
7. Bill Gueskin, Ava Seave, and Lucas Graves, "Chapter Six: Aggregation," *Columbia Journalism Review,* May 10, 2011, http://www.cjr.org/the_business_of_digital_journalism/chapter_six_aggregation.php. For additional statistics on and details about *The Huffington Post*'s growth, see Michael Shapiro, "Six Degrees of Aggregation: How The Huffington Post Ate the Internet," *Columbia Journalism Review,* June 2012, http://www.cjr.org/cover_story/six_degrees_of_aggregation.php.
8. As quoted in Joseph Turow, *The Daily You* (New Haven, CT: Yale University Press, 2011), 117. Nate Silver, "The Economics of Blogging and The Huffington Post," *New York Times,* February 12, 2011, http://fivethirtyeight.blogs.nytimes.com/2011/02/12/the-economics-of-blogging-and-the-huffington-post/; Bill Keller, "All the Aggregation That's Fit to Aggregate," *New York Times Magazine,* March 10, 2011, http://www.nytimes.com/2011/03/13/magazine/mag-13lede-t.html?_r=0; Mike Friedrichsen and Wolfgang Muhl-Benninghaus, eds., *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets* (New York: Springer Heidelberg, 2013).
9. Keith J. Kelly, "Huffington Post Turns 10—but Its Profits Are Still a Mystery," *New York Post,* May 5, 2015; "AOL Agrees to Acquire The Huffington Post," *Huffington Post,* February 7, 2011, http://www.huffingtonpost.com/2011/02/07/aol-huffington-post_n_819375.html.
10. Doree Shafrir, "The Truth About Perez Hilton's Traffic," *Gawker,* July 10, 2007, http://gawker.com/276369/the-truth-about-perez-hiltons-traffic.

11. Elizabeth Day, "Mr Gossip Steps into the Real World," *The Guardian,* September 30, 2007, http://www.theguardian.com/media/2007/sep/30/digitalmedia.fashion. Perez Hilton interview by Dan Avery, *Big Words,* December 8, 2001; Jacquelynn D. Powers, "Bringing Miami Spice to the Celebrity Dish," *Ocean Drive Magazine,* http://www.siqueiros.com/oceandrive/hybrid/archives/2006_11/cover/index.html; Colleen Raezier, "How the Media Legitimized Perez Hilton, Cyber-Bully Extraordinaire," *NewsBusters,* September 22, 2009, http://www.newsbusters.org/blogs/colleen-raezler/2009/09/22/how-media-legitimized-perez-hilton-cyber-bully-extraordinaire; "Perez Hilton US Media Kit," *Perez Hilton,* http://perezhilton.com/mediakit/US/; Will Wei, "WHERE ARE THEY NOW? Creators of 'Lonelygirl15' Turned Web Series into a Multi-Million Dollar Company," *Business Insider,* July 20, 2010, http://www.businessinsider.com/where-are-they-now-creators-of-lonelygirl15-turned-web-series-into-a-multi-million-dollar-company-2010-7.
12. Jon Morrow, "Why I Quit Blogging (and What to Do if You're Struggling)," *Guest Blogging,* http://guestblogging.com/quit-blogging/; David Weinberger, "This Blog Has Gone Spamtacular," *Joho the Blog,* October 4, 2015, http://www.hyperorg.com/blogger/category/blogs/.
13. Michael A. Banks, *Blogging Heroes: Interviews with 30 of the World's Top Bloggers* (Indianapolis: Wiley Publishing, 2008); Marta Cantijoch, Rachel Gibson, and Stephen Ward, *Analysing Social Media Data and Web Networks* (New York: Palgrave Macmillan, 2014); Paul Boutin, "Twitter, Flickr, Facebook Make Blogs Look So 2004," *Wired,* October 20, 2008, http://www.wired.com/2008/10/st-essay-19/.

第23章 脸谱网——社交网络巨人

1. Alan J. Tabak, "Hundreds Register for New Facebook Website," *The Harvard Crimson,* February 9, 2004.
2. George Beahm, *The Boy Billionaire: Mark Zuckerberg in His Own Words* (Chicago: Agate Publishing, 2012), 42.
3. Henry Blodget, "The Maturation of the Billionaire Boy-Man," *New York,* May 6, 2012; David Kirkpatrick, *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World* (New York: Simon & Schuster, 2010).
4. Jack Goldsmith and Tim Wu, *Who Controls the Internet?: Illusions of a Borderless World* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2006), 17–18.
5. Erin E. Buckels et al., "Trolls Just Want to Have Fun," *Personality and Individual Differences* 67 (2014), 1.
6. Max Chafkin, "How to Kill a Great Idea!," accessed February 22, 2016, http://www.inc.com/magazine/20070601/features-how-to-kill-a-great-idea.html.
7. David Kirkpatrick, "I Get By with a Little Help from My Friends of Friends," *Fortune,* October 13, 2003.
8. Shirin Sharif, "All the Cool Kids Are Doing It," *The Stanford Daily,* April 30, 2004, A4.
9. Emily Rotberg, "Thefacebook.com Opens to Duke Students," *The Chronicle Online,* April 14, 2004; Shirin Sharif, "All the Cool Kids Are Doing It," *The Stanford Daily,* April 30, 2004, A4.
10. Kirkpatrick, *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World,* 175.
11. Seth Fiegerman, "Friendster Founder Tells His Side of the Story, 10 Years After Facebook," *Mashable,* February 3, 2014, http://mashable.com/2014/02/03/jonathan-abrams-friendster-facebook/#b9wfGLedTiqV.

12. Danah Boyd, "White Flight in Networked Publics? How Race and Class Shaped American Teen Engagement with MySpace and Facebook," *Race After the Internet*, eds. Lisa Nakamura and Peter A. Chow-White (New York: Routledge, 2011).
13. Amy Lee, "Myspace Collapse: How the Social Network Fell Apart," *Huffington Post,* June 30, 2011, http://www.huffingtonpost.com/2011/06/30/how-myspace-fell-apart_n_887853.html.
14. Fred Vogelstein, "The Wired Interview: Facebook's Mark Zuckerberg," *Wired,* June 29, 2009, http://www.wired.com/2009/06/mark-zuckerberg-speaks/.
15. Zeynep Tufekci, "Grooming, Gossip, Facebook and Myspace," *Information, Communication & Society*, 11 (2008), 546, doi: 10.1080/13691180801999050.
16. Larry Dignan, "Facebook's IPO: Massive Valuation Brings Business Model Scrutiny," May 16, 2012, http://www.cnet.com/news/facebooks-ipo-massive-valuation-brings-business-model-scrutiny/.
17. Brad Smallwood, "Making Digital Brand Campaigns Better," October 1, 2012, https://www.facebook-studio.com/news/item/making-digital-brand-campaigns-better.
18. Christina Sagioglou and Tobias Greitemeyer, "Facebook's Emotional Consequences: Why Facebook Causes a Decrease in Mood and Why People Still Use It," *Computers in Human Behavior* 35 (June 2014).

第24章 人人都可以出名

1. All quotes from Rex Sorgatz from author email interview beginning January 12, 2016.
2. Rex Sorgatz, "The Microfame Game," *New York,* June 17, 2008.
3. James Ulmer, *James Ulmer's Hollywood Hot List: The Complete Guide to Star Ranking* (New York: St. Martin's Griffin, 2014).
4. Misha Kavka, *Reality TV* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2012), 166.
5. Gareth Palmer, "The Undead: Life on the D-List," *Westminster Papers in Communication and Culture*, 2 (2005), 40, discussing Anita Biressi and Heather Nunn's argument over reality TV.
6. David Weinberger, *Small Pieces Loosely Joined: A Unified Theory of the Web* (Cambridge, MA: Basic Books, 2008), 104.

第25章 Instagram——展示就是目的

1. Taylor Glascock, "Hipster Barbie Is So Much Better at Instagram than You," *Wired,* September 3, 2015, http://www.wired.com/2015/09/hipster-barbie-much-better-instagram/.
2. Jenna Garrett, "Hipster Barbie Quits the Internet, Leaving Us Without a Hero," *Wired,* November 4, 2015, http://www.wired.com/2015/11/socality-barbie-quits/.
3. "How to Grow Your Instagram," *The Miller Affect,* http://themilleraffect.com/grow-your-instagram/.
4. Hannah Ellis-Petersen, "Instagram Users Turn Flash into Cash, as Companies Eye New Advertising Market," *The Guardian,* November 27, 2014, http://www.theguardian.com/technology/2014/nov/27/instagram-users-earn-income-advertising-brands.
5. James Franco, "The Meanings of the Selfie," *New York Times,* December 26, 2013, http://www.nytimes.com/2013/12/29/arts/the-meanings-of-the-selfie.html?_r=0.

6. Laura Donovan, "This Instagram Star Is Calling B.S. on the Industry That Made Her Famous," *ATTN,* November 2, 2015, http://www.attn.com/stories/3966/why-essena-oneill-quit-social-media.
7. Mahita Gajanan, "Young Women on Instagram and Self-esteem: 'I Absolutely Feel Insecure,'" *The Guardian,* November 4, 2015, http://www.theguardian.com/media/2015/nov/04/instagram-young-women-self-esteem-essena-oneill.

第26章 新闻头条——标题就是眼睛

1. Jonah Peretti, "Notes on Contagious Media," in *Structures of Participation in a Digital World,* ed. Joe Karaganis (New York: Social Science Research Council, 2007), 160.
2. Ibid., 161.
3. Ben Cohen, "John Peretti Can Laugh at 'The Wolf of BuzzFeed' Because He Is Worth $200 Million," *The Daily Banter,* April 4, 2014, http://thedailybanter.com/2014/04/jonah-peretti-can-laugh-at-the-wolf-of-BuzzFeed-because-he-is-worth-200-million/.
4. Ben Cohen, "Buzz Feed Takes Journalism to New Low with Jurassic Park GIF Version of Egyptian Revolution," *The Daily Banter,* July 9, 2013, http://thedailybanter.com/2013/07/buzz-feed-takes-journalism-to-new-low-with-jurassic-park-gif-version-of-egyptian-revolution/.
5. *Columbia Journalism Review,* Twitter, September 28, 2012, https://twitter.com/cjr/status/251772260455706624.
6. Mark Manson, "In the Future, Our Attention Will Be Sold," December 4, 2014, http://markmanson.net/attention.
7. James Bennett, interview with Eric Schmidt, *Washington Ideas Forum,* October 1, 2010, http://www.theatlantic.com/technology/archive/2010/10/googles-ceo-the-laws-are-written-by-lobbyists/63908/.
8. Gregor Aisch, Wilson Andrews, and Josh Keller, "The Cost of Mobile Ads on 50 News Websites," *New York Times,* October 1, 2015, http://www.nytimes.com/interactive/2015/10/01/business/cost-of-mobile-ads.html?_r=0.
9. Marco Arment, "The Ethics of Modern Web Ad-blocking," *Marco.org,* August 11, 2015, https://marco.org/2015/08/11/ad-blocking-ethics.
10. Ashlee Vance, "This Tech Bubble Is Different," *Bloomberg Businessweek,* April 14, 2011, http://www.bloomberg.com/bw/magazine/content/11_17/b4225060960537.htm.
11. James Williams, "Why It's OK to Block Ads," *Practical Ethics* (blog), University of Oxford, October 16, 2015, http://blog.practicalethics.ox.ac.uk/2015/10/why-its-ok-to-block-ads/.
12. Heidi Moore, "BuzzFeed Announces $19.3m in Funding As It Transforms Internet Advertising," *The Guardian,* January 3, 2013, http://www.theguardian.com/media/2013/jan/03/buzzfeed-new-funding-transforms-advertising.
13. Andrew Sullivan, "Guess Which Buzzfeed Piece Is an Ad," *The Dish* (blog), February 21, 2013, http://dish.andrewsullivan.com/2013/02/21/guess-which-buzzfeed-piece-is-an-ad/.

第27章 网剧流行——全新的叙事策略

1. Tim Wu, "Netflix's War on Mass Culture," *New Republic,* December 4, 2013, https://newrepublic.com/article/115687/netflixs-war-mass-culture.
2. Netflix, Inc. Earnings Conference Call, interview with Reed Hastings, *Thomson Reuters,* January 22, 2014, http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/0x0x720548/ea656605-6780-4844-9114-3985aaabeaa4/NFLX-Transcript-2014-01-22T22_00.pdf.
3. "Netflix Declares Binge Watching Is the New Normal," *PRNewswire,* December 13, 2013, http://www.prnewswire.com/news-releases/netflix-declares-binge-watching-is-the-new-normal-235713431.html.
4. Damon Lindelof, "Mourning TV," *New York Times,* November 11, 2007, http://www.nytimes.com/2007/11/11/opinion/11lindelof.html?_r=0.
5. Andrew Romano, "Why You're Addicted to TV," *Newsweek,* May 15, 2013, http://www.newsweek.com/2013/05/15/why-youre-addicted-tv-237340.html.

第28章 谁是未来的注意力掌控者？

1. Matthew Panzarino, "Apple's Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy," *TechCrunch,* June 2, 2015, http://techcrunch.com/2015/06/02/apples-tim-cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy/.
2. Ibid.
3. Tim Cook, "Apple's Commitment to Your Privacy," *Apple,* http://www.apple.com/privacy/.
4. Robin Anderson, *Consumer Culture and TV Programming* (Boulder, CO: Westview Press, 1995).
5. Richard Serra and Carlota Fay Schoolman, "Television Delivers People," *Persistence of Vision—Volume 1: Monitoring the Media* (1973), video.
6. Farhad Manjoo, "What Apple's Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy," *New York Times,* June 10, 2015, http://www.nytimes.com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-of-privacy.html?_r=0.
7. Lev Grossman, "Inside Facebook's Plan to Wire the World," *Time,* December 15, 2014, http://time.com/facebook-world-plan/.
8. iOS Developer Library, "What's New in Safari," *Apple,* https://developer.apple.com/library/ios/releasenotes/General/WhatsNewInSafari/Articles/Safari_9.html.
9. Joshua Benton, "A Blow for Mobile Advertising: The Next Version of Safari Will Let Users Block Ads on iPhones and iPads," *NiemanLab,* June 10, 2015, http://www.niemanlab.org/2015/06/a-blow-for-mobile-advertising-the-next-version-of-safari-will-let-users-block-ads-on-iphones-and-ipads/.
10. Randall Rothenberg, "Ad Blocking: The Unnecessary Internet Apocalypse," *Ad Age,* September 22, 2015, http://adage.com/article/digitalnext/ad-blocking-unnecessary-internet-apocalypse/300470/.
11. David Chavern, "Opinion: Ad Blocking Threatens Democracy," *Digiday,* January 12, 2016, http://digiday.com/publishers/opinion-ad-blocking-disastrous-effect-healthy-democracy/.
12. Avram Piltch, "Why Using an Ad Blocker Is Stealing," *Tom's Guide,* May 22, 2015, http://www.tomsguide.com/us/ad-blocking-is-stealing,news-20962.html.
13. Marco Arment, "Introducing Peace, My Privacy-Focused iOS Ad Blocker," *Marco.org,* September 16, 2015, https://marco.org/2015/09/16/peace-content-blocker.
14. James Williams, "Why It's OK to Block Ads," *Practical Ethics* (blog), University of Oxford, October 16, 2015, http://blog.practicalethics.ox.ac.uk/2015/10/why-its-ok-to-block-ads/.
15. Michael Wolff, "Ad Blockers Impair Digital Media," *USA Today,* September 13, 2015, http://www.usatoday.com/story/money/columnist/wolff/2015/09/11/wolff-ad-blockers-impair-digital-media/72057926/.